



KEHITYSKESKUSTELU LEIKKAUSOSASTON SAIRAAN- HOITAJIEN KOKEMANA

Sarlotta Norrbacka

Jenni Peltonen

Opinnäytetyö
Lokakuu 2013
Hoitotyön koulutusohjelma
Hoitotyön suuntautumisvaihto-
ehto

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Hoitotyön koulutusohjelma
Hoitotyön suuntautumisvaihtoehto

NORRBACKA, SARLOTTA & PELTONEN, JENNI:
Kehityskeskustelu leikkausosaston sairaanhoitajien kokemana

Opinnäytetyö 56 sivua, joista liitteitä 12 sivua
Lokakuu 2013

Opinnäytetyön aihe liittyi työelämän tarpeeseen kehittää kehityskeskusteluita. Sen tarkoituksena oli kartoittaa leikkausosaston sairaanhoitajien kokemuksia kehityskeskusteluista sekä selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat kehityskeskusteluiden vetovoimaisuuteen sairaanhoitajien näkökulmasta. Opinnäytetyö tehtiin erälle Pirkanmaan sairaanhoitopiirin leikkausosastolle.

Opinnäytetyö tehtiin käyttäen laadullista tutkimusmenetelmää. Aineiston keruussa käytettiin apuna teemahaastattelua haastatellen viittä (N=5) leikkausosaston sairaanhoitajaa. Teoreettiseksi lähtökohdiksi muodostuivat työelämästä dialogi, osaamisen kehittäminen, palaute ja työhyvinvointi. Näiden lisäksi opinnäytetyössä käsiteltiin myös lyhyesti ryhmäkehityskeskustelua työelämäyhdyskunnan toiveesta.

Tuloksista ilmeni kehitettävänä asiana kehityskeskustelun huolellinen valmistelu, johon lukeutuvat niin työntekijän henkinen valmistautuminen kuin henkilöstön ja ajankäytön resursoiminenkin. Myös kiire koettiin haitalliseksi tekijäksi kehityskeskustelun laadun suhteen. Kehityskeskustelussa käytetyt apuvälineet, kuten erilaiset lomakkeet ja kaavakkeet, koettiin jokseenkin haitallisina niiden suuren määrän ja kaavamaisuuden takia, ja niiden tilalle toivottiin avoimempaa keskustelua. Toinen keskustelun sujuvuuteen negatiivisesti vaikuttava tekijä oli tietokoneelle kirjaaminen, jonka koettiin keskeyttävän tasavertainen keskustelu aika ajoin. Tuloksissa näkyi olennaisesti työntekijään keskittymisen ja työntekijän kuulemisen tärkeys kehityskeskustelussa. Haastateltavat kaipaivat kehityskeskusteluun enemmän rakentavaa palautetta, jota olisi hyvä saada esimiehen lisäksi myös kollegoilta. Tuloksissa ilmeni myös, että haastatellut sairaanhoitajat kokivat tärkeänä käydä kehityskeskustelussa läpi muun muassa työvuoro- ja lomasuunnittelua. Työhön liittyvien tavoitteiden asettamisessa toivottiin työntekijälähtöisyyttä. Ryhmäkehityskeskustelu koettiin kokeilemisen arvoisena.

Opinnäytetyötä voidaan käyttää osana henkilöstösuunnittelua ja se voi auttaa sairaanhoitajia kehittämään työtään kehityskeskusteluiden avulla. Lisäksi opinnäytetyöstä hyötyvät vastavalmistuneet sairaanhoitajat, jotka valmistautuvat työelämään. Yhtenä jatkotutkimusehdotuksena olisi, että muutaman vuoden päästä selvitettäisiin osaston sairaanhoitajien sen hetkisiä kokemuksia kehityskeskusteluista ja niiden järjestämisestä ja verrattaisiin tuloksia tämän opinnäytetyön tuloksiin.

Asiasanat: kehityskeskustelu, dialogi, osaamisen kehittäminen, palaute, työhyvinvointi

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Nursing and Health Care
Option of Nursing

NORRBACKA, SARLOTTA & PELTONEN, JENNI:
Development Discussion Experienced by Surgical Ward Nurses

Bachelor's thesis 56 pages, appendices 12 pages
October 2013

The objective of this thesis was to chart experiences of surgical ward's nurses about development discussion and to find out what makes the development discussion appealing. The topic of this thesis emerged from the need to improve development discussion on the surgical ward. The thesis was made for one of the surgical wards of Pirkanmaa Hospital District.

The thesis was qualitative in nature, and based on interviews. The data were collected through theme interviews with five (N=5) nurses of the surgical ward. The data were analyzed through qualitative content analysis. The theoretical bases of the thesis were dialogue, development of professional skills, feedback and work welfare. In addition to these we also dealt with group development discussion.

The results show that development discussion must be prepared carefully so that there is enough staff and time to arrange them. It is also important that the employee can be mentally prepared to development discussion. Devices like different forms are considered harmful when talking about quality of discussion and dialogue. Instead employees wish for more open discussion. The results revealed that hearing the employee and focusing on him/her is important. The respondents stated that they wish more feedback from their colleagues. The group development discussion was considered worth trying.

This thesis can be used as part of the human resource planning and it can help nurses develop their work using development discussion. It also helps newly graduated nurses to prepare themselves for working life. In the future nurses' experiences of development discussion could be examined and compared to the results of this thesis.

Key words: development discussion, dialogue, development of professional skills, feedback, work welfare

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TARKOITUS, TEHTÄVÄT JA TAVOITE	7
3	TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	8
4	KEHITYSKESKUSTELUT HOITOTYÖSSÄ.....	9
4.1.	Kehityskeskustelun hyödyt ja haasteet	9
4.2.	Kehityskeskusteluiden määrä.....	10
4.3.	Ryhmäkehityskeskustelu tavallisten kehityskeskusteluiden lisänä	11
4.4.	Dialoginen keskustelu	12
4.4.1	Keskustelun eri tasot	12
4.4.2	Dialogi osana työhyvinvoinnin kehittämistä.....	13
4.4.3	Dialogi kehityskeskustelussa	14
4.4.4	Siirtyminen dialogiin.....	15
4.5.	Osaamisen kehittäminen ja kehityskeskustelu.....	15
4.5.1	Leikkaus- ja anestesia­sairaanhoidajan ammatillisen pätevyyden osa-alueet	15
4.5.2	Sairaanhoidajan ammatillinen kehittyminen.....	17
4.5.3	Tavoitteiden käsittely kehityskeskustelussa.....	17
4.6.	Palaute.....	18
4.6.1	Palautetaidot.....	19
4.7.	Työhyvinvointi yksilön näkökulmasta.....	20
5	MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT	22
5.1.	Laadullinen tutkimus	22
5.2.	Aineiston keruu	22
5.3.	Sisällönanalyysi	23
5.3.1	Pelkistäminen	24
5.3.2	Ryhmittely.....	24
5.3.3	Abstrahointi.....	25
6	TULOKSET	28
6.1.	Kehityskeskustelussa puutteellisiksi koetut asiat	28
6.1.1	Riittämätön valmistautuminen kehityskeskusteluun.....	28
6.1.2	Negatiiviset kokemukset kehityskeskustelun hyödyllisyydestä työhyvinvoinnin kannalta	29
6.1.3	Työkokemuksen vaikutus kehityskeskusteluihin suhtautumiseen	29
6.1.4	Liiallinen apuvälineiden käyttö kehityskeskustelussa	29
6.1.5	Tietokoneelle kirjaamisen haitallisuus kehityskeskustelussa.....	30
6.1.6	Esimieheltä saadun palautteen puutteet	30

6.1.7 Työntekijän kuulemisen puute	30
6.2. Kehityskeskustelussa positiivisiksi koetut asiat	31
6.2.1 Työhyvinvoinnin edistäminen esimieslähtöisesti	31
6.2.2 Esimiehen onnistunut panos työntekijän osaamisen kehittämisessä.....	32
6.2.3 Rakentavan palautteen vaikutus esimiehen/työntekijän käyttäytymiseen	32
6.2.4 Hyvä palaute esimieheltä	32
6.3. Kehityskeskustelun kehittämis ehdotukset	33
6.3.1 Useita palautteenantotapoja ja - reittejä	33
6.3.2 Tärkeät kehityskeskustelussa yleisesti käsiteltävät asiat.....	34
6.3.3 Tavoitteiden asettamisen lähtökohdat yksilön kehittämiseksi	34
6.3.4 Ajatukset mahdollisista ryhmäkehityskeskusteluista.....	35
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	36
7.1. Tulosten tarkastelu	36
7.2. Opinnäytetyön luotettavuus	38
7.3. Eettiset kysymykset	40
7.4. Jatkotutkimusehdotukset.....	41
8 LOPUKSI	42
LÄHTEET	43
LIITTEET	45
Liite 1. Teemarunko haastateltaville	45
Liite 2. Haastattelun kysymykset	46
Liite 3. Saate- ja yhteystietolomake haastateltaville	48
Liite 4. Suostumuslomake	49
Liite 5. Esitietolomake	50
Liite 6. Aiheeseen liittyvät tutkimukset.....	51

1 JOHDANTO

Kehityskeskustelut ovat keskeinen johtamisen apuväline, joille on ominaista valmistelu, ennalta sopiminen, systemaattisuus ja säännöllisyys. Parhaimmillaan kehityskeskustelut ovat tasavertaista dialogia esimiehen ja työntekijän välillä. (Tuominen 2005, 16.) Kehitys-keskusteluiden tavoitteena on kehittää eri tavoin organisaation toimintaa. Työntekijä voi tuoda esiin tavoitteitaan ja ehdotuksiaan liittyen omaan työhönsä sekä esimiehen toimintaan työyhteisössä. Esimies taas voi antaa palautetta ja kehitysehdotuksia työntekijälle hänen suoriutumisestaan. Molemminpuolinen palautteen anto onkin tärkeä osa onnistunutta kehityskeskustelua. Kehityskeskusteluiden hyöty on myös se, että esimies oppii tuntemaan työntekijöitä paremmin ja päinvastoin. (Koski 2008, 8; Wink 2007, 53.)

Kehityskeskustelut otettiin käyttöön 1960-luvun alussa, ja niihin asennoituminen ei tästä ole kovinkaan paljon muuttunut. Useimmissa kehityskeskusteluissa on keskeisessä asemassa tulosten mittaaminen, suunnittelu ja tiedottaminen, vaikka lähes yhtä tärkeitä asioita ovat kommunikointi ja yhteen hiileen puhaltaminen. 1980-luvulla kuitenkin tapahtui muutos parempaan ja yhä useampi organisaatio alkoi keskittyä yhä enemmän työntekijän ja esimiehen väliseen hyvään kommunikaatioon ja siihen, miten merkittävästi se vaikuttaa työilmapiiriin ja työtulokseen. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 94–95.) Tuomme opinnäytetyössämme esiin muun muassa tähän näkemykseen liittyviä asioita, kuten keskustelun laadun ja dialogin vaikutusta onnistuneeseen kehityskeskusteluun sekä kehityskeskusteluiden yhteyttä työhyvinvointiin. Käsitlemme aihetta työntekijälähtöisesti ja opinnäytetyössämme kehityskeskustelusta puhuttaessa tarkoitamme kehityskeskustelua työntekijän ja lähiesimiehen välillä.

Opinnäytetyömme aihe liittyy erään Pirkanmaan sairaanhoitopiirin leikkausosaston henkilöstön kehittämiseen ja sitä voidaan käyttää osana henkilöstösuunnittelua. Taustalla on halu motivoida sairaanhoitajia kehittämään työtään käyttäen apunaan kehityskeskustelua. Tulevina sairaanhoitajina ja organisaation työntekijöinä kehityskeskustelut tulevat olemaan osa myös meidän työtämme. Opinnäytetyömme aihe auttaa sekä itseämme että muita tulevia sairaanhoitajia valmistautumaan työelämään sekä ymmärtämään kehityskeskusteluiden merkitys ja tärkeys jatkuvasti kehittyvällä alalla perioperatiivisessa hoitotyössä.

2 TARKOITUS, TEHTÄVÄT JA TAVOITE

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa erään Pirkanmaan sairaanhoitopiirin leikkausosaston sairaanhoitajien kokemuksia kehityskeskusteluista sekä selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat kehityskeskusteluiden vetovoimaisuuteen sairaanhoitajien näkökulmasta.

Opinnäytetyön tehtävät:

- 1) Mikä on kehityskeskustelu?
- 2) Millaisina sairaanhoitajat kokevat kehityskeskustelut?
- 3) Millainen on onnistunut kehityskeskustelu sairaanhoitajan näkökulmasta?

Opinnäytetyön tavoitteena on lisätä sairaanhoitajien tietoisuutta kehityskeskusteluista ja niiden hyödyistä. Tavoitteena on tuoda sairaanhoitajan kokemuksia ja näkemyksiä kehityskeskusteluista esimiesten tietoisuuteen, jotta he omalta osaltaan pystyvät vaikuttamaan kehityskeskusteluiden laatuun. Lisäksi tavoitteena on kehittää omaa tietoisuuttamme kehityskeskusteluista hoitotyössä sekä auttaa vastavalmistuneita sairaanhoitajia valmistautumaan työelämään.

3 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

Teoreettisiksi lähtökohdiksi muodostuivat dialogi, osaamisen kehittäminen, palaute sekä työhyvinvointi (Kuvio 1). Kehityskeskustelun osatekijät olivat työelämäpalaverin keskeinen sisältö ja lähtökohta opinnäytetyön toteutukselle.



KUVIO 1. Kehityskeskustelun osatekijät

4 KEHITYSKESKUSTELUT HOITOTYÖSSÄ

Kehityskeskustelun yksi tavoitteista on tukea sairaanhoitajan ammatillista kehittymistä. Siinä arvioidaan yksilöllistä osaamista ja voidaan laatia kehityssuunnitelma, jota tarkistetaan vuosittain. Kehityskeskustelussa tunnistetaan yhdessä esimiehen kanssa omat henkilökohtaiset haasteet ja toisaalta myös oma erityisosaaminen, asetetaan tavoitteita sekä arvioidaan menneen kauden työsuorituksia. (Helsingin ja uudenmaan sairaanhoitopiiri, 11; Ura-lehti 2010.) Lisäksi siihen on hyvä yhdistää organisaation toimintapolitiikka ja tavoitteet (Tuominen 2005, 18). Tämä kaikki liittyy osaamisen kehittämiseen (Helsingin ja uudenmaan sairaanhoitopiiri 2007, 11). Kehityskeskustelu on siis myös väylä tuoda organisaation tavoitteet henkilöstön tietoisuuteen (Ruoranen 2011, 39).

Kehityskeskustelulla on oltava eettinen pohja, johon kuuluvat molemminpuolinen kunnioitus, rehellisyys ja luottamuksellisuus (Tuominen 2005, 19; Wink 2007, 54). Rontty-Östberg & Rosendahl (2004, 22) tuovat kirjassaan esiin vastavuoroisen kunnioituksen, rehellisyyden, avoimuuden sekä mielipiteen vapauden puhuttaessa onnistuneen keskustelun edellytyksistä. On tärkeää, että kaikki kehityskeskusteluissa sanottu on totta. Lisäksi tulisi keskustella selkeällä ja ymmärrettävällä kielellä. Luottamuksellisuus on käsitteenä moniulotteinen, minkä vuoksi se tulisi selventää molemmille osapuolille keskustelun alussa. (Tuominen 2005, 19; Wink 2007, 54.)

4.1. Kehityskeskustelun hyödyt ja haasteet

Hyvin toteutuneet kehityskeskustelut ovat hyödyllisiä monella tapaa. Hyötyinä ovat muun muassa työmotivaation parantuminen, johon vaikuttavat oman työnkuvan selkiytyminen sekä vaikutusmahdollisuuksien lisääntyminen. Molemminpuolisen palautteen antaminen ja saaminen, työilmapiirin ja työhyvinvoinnin lisääntyminen, tiedon välityksen paraneminen ja henkilökohtaisen kasvun ja oppimisen mahdollisuus ovat oleellisia kehityskeskusteluiden hyötyjä. Kehityskeskusteluissa on myös mahdollisuus kehittää esimiehen ja alaisen välistä yhteisymmärrystä. (Tuominen 2005, 19–20.)

Kehityskeskusteluita myös kritisoidaan. Kritiikki kumpuaa kehityskeskusteluihin kuluva ajankäytöstä ja paperitöiden paljoudesta. Tästä johtuen se voi aiheuttaa jopa vas-

tenmielisyyttä käytäntöä kohtaan. Kehityskeskusteluiden haasteina pidetään ajankäytön rajallisuutta, osapuolten valmistautumattomuutta, vuorovaikutustaitojen heikkoutta sekä keskustelun vähättelyä. Ongelmana on myös se, että keskustelu saattaa olla ainoastaan virheiden etsintää tai siinä keskustellaan pelkästään henkilökohtaisista asioista. Haasteet tulisi ottaa vakavasti, sillä pahimmillaan epäonnistunut kehityskeskustelu vaikuttaa negatiivisesti yhteistyöhön sekä etäännyttää työntekijän esimiehestä. (Tuominen 2005, 21–22.)

4.2. Kehityskeskusteluiden määrä

Yksi kehityskeskusteluista kumpuava puheenaihe liittyy siihen, kuinka usein kehityskeskusteluja tulisi käydä. Ronthy-Östbergin & Rosendahlin (2004) mukaan kehityskeskusteluja tulisi käydä ainakin kaksi kertaa vuodessa. Jos kyseessä on pieni yksikkö, voidaan niitä käydä useamminkin. Kehityskeskustelu on aina tietynlainen prosessi, ja mitä useammin niitä pidetään, sitä suurempi mahdollisuus on muutokseen ja kehittymiseen. Kehittymisen tulisi koskea niin organisaatiota ja työryhmää kuin itse työntekijääkin. Tämän takia jatkuvuus kehityskeskusteluissa on niin tärkeää. Keskustelut voivat joskus tuntua tarpeettomilta, ja tämä taas saattaa johtua jo siitä, että usein niitä käydään vain kerran vuodessa. Kääntöpuolena tässä on kuitenkin se, että kun kehityskeskusteluja pidetään tiheästi, voi se pahimmassa tapauksessa johtaa vain velvollisuudentunnosta pidettäviin keskusteluihin. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 101.)

Kehityskeskusteluiden tiheyden tarve voi vaihdella yksilöllisesti ja esimiehen olisikin hyvä keskustella tästä tarpeesta työntekijän kanssa. Etenkin uusi työntekijä tai esimies voi tarvita kehityskeskusteluja useammin. Myös organisaation tilanne vaikuttaa kehityskeskustelujen pitämiseen. Jos käynnissä on jokin muutosprosessi, joka koskee työryhmää, voivat tiheimmin käytävät kehityskeskustelut olla paikallaan. Säännöllisesti käytävät kehityskeskustelut edistävät muun muassa työpanosta. Keskusteluiden ei kuitenkaan tarvitse olla pitkiä; ensimmäinen kestää usein tunnin, kun taas seuraavat voivat jäädä lyhyemmiksi, noin puolen tunnin keskusteluiksi. Tärkeää on kuitenkin, että työntekijä kokee kehityskeskustelun tarpeelliseksi. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 101–102.)

4.3. Ryhmäkehityskeskustelu tavallisten kehityskeskusteluiden lisänä

Ryhmäkehityskeskustelua käytetään usein niissä tapauksissa, kun työpaikan toiminta perustuu tiimityöhön ja henkilökohtaisia tavoitteita on haastavaa määritellä. Lisäksi sitä voidaan hyödyntää muutostilanteissa tukevana toimenpiteenä ja tilanteissa, joissa halutaan tiivistää ryhmähenkeä. Kun pidetään ryhmäkehityskeskusteluja, ei se tarkoita esimiehen ja alaisen välisten henkilökohtaisten keskusteluiden kokonaan pois jättämistä. Ryhmäkehityskeskustelut toimivat vain niin sanottuna lisänä, joissa keskitytään ryhmään ja sen toiminnan kehittämiseen. (Aarnikoivu 2010, 107–108; Valpola 2002, 72.) Myös osa kokouksista tai palavereista voi luonteeltaan jo muistuttaa ryhmäkehityskeskustelua, niitä ei vain ole mielletty sellaiseksi (Poikela 2005, 43).

Valpola (2002) puhuu ryhmäkehityskeskustelujen käymisessä jopa kehityskeskusteluiden kahteen osaan jakamisesta. Ensimmäisessä osassa käydään tiiminä läpi yhteiset tavoitteet, tulokset ja toiminnan kehittäminen. Toisessa osassa taas alainen ja esimies keskustelevat kahden kesken alaisen henkilökohtaisista asioista, kuten ammattitaidon kehittämisestä ja työpaikalla viihtymisestä. (Valpola 2002, 72.)

Niin sanotut yksilökehityskeskustelut tulisi ryhmäkehityskeskusteluista huolimatta pitää mukana siitä syystä, että koko työyhteisön kehittyminen ja muuttuminen parempaan kuitenkin lähtee yksilötasolta. Toisin sanoen, kun yksilö sitoutuu toimimaan muutoksen ja asetettujen tavoitteiden mukaisesti ja riittävä määrä yksilöitä tekee tämän saman, heijastuu se koko ryhmään. Usein muutoksen esteenä onkin se, että keskitytään liikaa muiden toimintaan ja sen muuttumiseen, kun pitäisi keskittyä omaan tekemiseen. Näyttämällä esimerkkiä kehittää myös koko työyhteisön toimintaa pidemmällä tähtäimellä. (Aarnikoivu 2010, 107–108.)

Ryhmäkehityskeskustelut käydään esimiehen ja tiimin välillä ja siellä keskitytään yksilötoiminnan kehittämisen sijaan ryhmän toimintaan. Ryhmän tulisi toimia niin, että se tukisi tavoitteiden saavuttamista sekä yksilöiden hyvinvointia ja kehittymistä parhaalla mahdollisella tavalla. Ryhmäkehityskeskustelun hyviin puoliin lukeutuu se, että se tukee hyvän ryhmän kriteerien ja toimintatapojen toteutumista. Näitä hyvässä ryhmässä toteutuvia asioita ovat yhteiset tavoitteet, positiivinen riippuvuus, vuorovaikutuksen kannustavuus ja avoimuus, sosiaaliset taidot sekä kyky prosessoida toimintaa. (Aarnikoivu 2010, 108–109.)

4.4. Dialoginen keskustelu

Kehityskeskusteluja käydessä voi joskus tuntua, että ne jäävät vajanaiseksi eikä asiassa päästä eteenpäin. Tällöin voidaan miettiä, onko asioiden käsittelytapa tai henkilöiden keskustelutyyli sopiva. Kehityskeskustelussa pyritään kehittämään niin yksilön kuin koko organisaationkin toimintaa. Tähän tarvitaan avointa kommunikaatiota, dialogia. (Wink 2007, 56.)

Dialogi kehityskeskustelussa osoittaa molemminpuolista ymmärrystä ja edellyttää kärsivällisyyttä, joka ottaa huomioon toisen keskustelijan keskustelutyylin. (Ruoranen 2011, 64). Isaacsin (2001) mukaan dialogisessa keskustelussa on ydin eikä siinä valita puolia. Dialogi ei ole pelkkää hyväksynnän saamista vaan tavoitteena on saavuttaa uusi ymmärrys, joka toimii myöhemmän ajattelun ja toiminnan perustana. Dialogissa ongelman ratkaisun sijaan ongelmat katkaistaan. Siinä ajatellaan yhdessä ja käydään vuoropuhelua. Yhdessä ajattelu on sitä, että keskustelija ei pidä omaa kantaansa enää lopullisena vaan kuuntelee muitakin mahdollisuuksia. Yhden keskustelijan näkemys toimii vain askeleena kohti keskustelun lopputulosta. (Isaacs 2001, 39–40.)

4.4.1 Keskustelun eri tasot

Keskustelu voidaan jakaa neljään eri tasoon. Näitä ovat raaka debatti eli väittely, tavanomainen keskustelu, taitava keskustelu ja dialogi. Raaka debatti keskittyy lähinnä yksilön korostamiseen. Tavanomainen keskustelu on kilpailevaa keskustelua ja oman näkökannan puolesta puhumista. Näissä kummassakin korostuu toisen voittaminen, ja niiden avulla ei ole mahdollista saavuttaa rakentavaa ja luovaa prosessia. Taitava keskustelu sijoittuu tavanomaisen keskustelun ja dialogin välimaastoon ja siinä pyritään tasavertaisuuteen. Siinä ei esiinny niin sanottua omien näkemysten myyntiä eikä toisen taivuttelea, vaan siinä toimitaan yhdessä ja tehdään valintoja. Siinä vallitsee yleisesti ottaen kysyvä ja tutkiva ote. Viimeisenä tasona on dialogi. Dialogin tarkoituksena on herättää oivalluksia, minkä avulla synnytetään uutta valintojen tekemisen sijaan. Dialogin tärkeitä elementtejä ovat tasavertaisuus, yhdessä kehittäminen ja toisen keskustelijan aito kohtaaminen. (Wink 2007, 57–58; Aarnikoivu 2010, 134–135.)

Edellisessä kuvattujen tasojen lisäksi keskustelun tasot voidaan jakaa myös väittelyyn, neuvotteluun ja dialogiin. Tietyllä tasolla oleminen kuvaa keskustelijoiden suhdetta keskenään sekä kokemusta ja osaamista niin kehityskeskustelun kuin yleisenkin vuoropuhelun saralla. Tasot voidaan nähdä myös kehittymisnäkökulmasta. Ensimmäisessä kehityskeskustelussa keskustelu saattaa perustua lähinnä väittelyyn, omien näkemysten todisteluun. Kun keskustelu kehittyy ja näin ollen myös suhde keskustelijoiden välillä kehittyy ja ymmärrys keskustelusta kasvaa, siirtyy keskustelu neuvotteluvaiheeseen. Siinä tavoitellaan molempia keskustelijoita tyydyttäviä ratkaisuja ja tehdään sopimuksia. Tästä kun keskustelu edelleen kehittyy, päästään niin sanottuun korkeimpaan vaiheeseen eli dialogiin, jossa etsitään yhteisiä merkityksiä. (Aarnikoivu 2010, 135–136.)

4.4.2 Dialogi osana työhyvinvoinnin kehittämistä

Dialogin ominaispiirteisiin kuuluu toisen keskustelijan arvostaminen ja tasavertainen keskustelu, jolla on aina tavoite. Dialogisessa keskustelussa ei valita puolia, vaan jatketaan toisen sanomaa esimerkiksi esittämällä oikeanlaisia kysymyksiä ja luovutaan arvostelijan roolista. Ajatusta kehitetään näin yhdessä niin kauan kunnes yhteinen tavoite saavutetaan. Tällainen keskustelu ehkäisee ristiriitatilanteita, sillä siinä keskustelijoiden on aidosti kuunneltava toisiaan sekä itseään. On tunnusteltava, mitä ajatuksia ja tunteita toinen itsessä herättää. Dialogissa täytyy luopua kritisoinnista ja puolustelusta ja sen sijaan vain olla avoin. (Hakala, Harju, Manka & Nuutinen 2010, 34–35.)

Ratkaisukeskeisyys on myös osa dialogia. Ratkaisukeskeisessä toimintamallissa keskitytään tulevaisuuteen ja kehitetään tällä tavoin ratkaisua, kun taas ongelmakeskeisessä toimintamallissa keskitytään menneeseen ja etsitään sieltä virheitä ja syyllisiä. Ratkaisukeskeisyyteen kuuluu pohdinta siitä, miten asioiden haluttaisiin olevan. Tämä taas kehittää työhyvinvointia, sillä siinä luodaan yhteinen tavoite ongelmakohtien parantamiseksi. Tavoitteen saavuttamisessa hyödynnetään työyhteisön vahvuuksia ja aikaisempia onnistumisia, jotka toimivat tässä tapauksessa työyhteisön voimavaroina. Tavoitteiden on myös tärkeä olla positiivisia, joita voidaan yhdessä tavoitella. Ratkaisukeskeisyyteen kuuluu yhdessä miettiminen siitä, miten työhyvinvointia voidaan lisätä. (Hakala ym. 2010, 35.)

4.4.3 Dialogi kehityskeskustelussa

Taito käydä dialogia on tärkeä osa kehityskeskustelua, sillä siinä tavoitteena on kasvat-
taa yhteistä ymmärrystä. Yhteinen ymmärrys on edellytys sille, että kehityskeskustelus-
sa asetetut tavoitteet toteutuvat myös käytännössä. (Aarnikoivu 2010, 136.)

Dialogiseen kehityskeskusteluun ja dialogisen esimiehen taitoihin kuuluvat yhteenvedot
kehityskeskusteluissa. Yhteenvetojen avulla lisätään tietoisuutta ja vahvistetaan sovit-
tua. Yhteenvedon avulla on myös mahdollisuus varmistua siitä, että keskustelun sisällön
kannalta vallitsee yhteisymmärrys. Myös alaisen on mahdollista tehdä keskustelusta
yhteenvetoja ja kiteyttää keskustelussa nousseet tärkeimmät asiat. (Aarnikoivu 2010,
136.)

Yksi onnistuneen kehityskeskustelun tärkeistä piirteistä on kuuntelu. Myös kuuntelemi-
nen on vuorovaikutustaito. Usein vuorovaikutustilanteen epäonnistuminen johtuu
kuuntelun puutteesta. Jotta kehityskeskustelu onnistuu, on kummankin osapuolen kuun-
neltava toisiaan aidosti. Jos kehityskeskusteluun valmistautumisessa keskustelun osa-
puolet ovat itse muodostaneet tarkat näkemykset käsiteltävistä asioista, voi aito kuunte-
lu jäädä toteutumatta. Kehityskeskustelussa esimiehen tulee antaa riittävästi tilaa alaisel-
leen kommunikoida sekä mahdollisesti rohkaista häntä avoimeen kommunikaatioon sen
sijaan, että dominoisi puheellaan keskustelua. (Aarnikoivu 2010, 137.)

Kuuntelun lisäksi onnistuneen kehityskeskustelun tärkeä piirre on kysyminen. Winkin
(2007) mukaan dialogi edellyttää taitoa esittää kysymyksiä. Tällöin se muodostuu ky-
symisen ja vastaamisen vuorottelusta (Wink 2007, 64). Kommunikaatiota on mahdollis-
ta lisätä esittämällä avoimia kysymyksiä. Niihin täytyy miettiä ja työstää vastauksia
yhdellä sanalla vastaamisen sijaan. Avoimet kysymykset alkavat usein sanoilla mitä,
mikä, miten, missä, milloin ja kuinka. Avointen kysymysten esittämisessä on tärkeää
kärsivällisyys. On jaksettava odottaa ja antaa tilaa toiselle vastata. (Aarnikoivu 2010,
138.)

4.4.4 Siirtyminen dialogiin

On todettu, että työelämässä tarvitaan dialogia ja suurin osa peloista ja epäonnistumisista voitaisiin välttää käyttämällä sitä. Suurin osa kommunikointitilanteista käydään keskustelu- ja väittelytyylillä, ei dialogina. On siis selvää, että dialogin käyttöön ottaminen on muutos. Muutoksen käynnistämiseen tarvitaan kaikilta uudella tavalla ajattelemista sekä uuden kommunikaatiokulttuurin opettelemista ja hallintaa. Kun siirrytään karkeasti sanottuna debatista eli väittelystä dialogiin, opetellaan oman itsensä ymmärtämistä sekä keskusteluun osallistuvien ymmärtämistä. Dialogin käyttöön ottaminen alkaa aina itses-
tä. Joskin se kuitenkin vaatii ympärilleen psykologisesti turvallisen yrityskulttuurin ja ilmapiirin. Dialogi kehityskeskustelussa on niin mahdollisuus kuin haastekin. Dialogia käytettäessä kehityskeskustelussa kohdataan aidosti toinen ihminen. Häntä kuunnellaan, häntä kohtaan osoitetaan kunnioitusta ja hänelle puhutaan suoraan. Tämä kaikki edistää luottamiskulttuuria työpaikalla. (Wink 2007, 58–60.)

4.5. Osaamisen kehittäminen ja kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu toimii ohjauksellisena työkaluna yksilön osaamisen kehittämisessä ja sen avulla saadaan parempaa tietämystä henkilön osaamisesta ja osaamisen kehittämisestä. Kehityskeskustelun painopisteenä ei enää tätä nykyä nähdä niinkään tuloksia ja suorituksia, vaan painopiste on siirtymässä osaamisen kehittämiseen. (Koski 2008, 13.) Muun muassa Pietilän (2004, 17) mukaan kehityskeskusteluiden pääpainon tulisi olla tavoitteiden ja ongelmien tarkastelussa, vaikka henkilökohtaisistakin asioista voidaan keskustella. Jotta ihminen voi kehittyä, on hänen tarkasteltava omaa toimintaansa kriittisesti. Kehityskeskusteluissa on mahdollista suunnitella omaa ammatillista kehittymistä yhdessä esimiehen kanssa. (Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri 2007, 10.)

4.5.1 Leikkaus- ja anestesia-sairaanhoitajan ammatillisen pätevyyden osa-alueet

Sairaanhoitajan pätevyys on asia, jota ei opita ainoastaan koulun penkillä. Se kehittyy niin koulutuksen kuin työurankin aikana. (Tengvall 2010, 11.) Tengvallin (2010) mukaan ammattiuramallin kriteerien täyttymisen osalta sairaanhoitajien keskimääräinen

pätevöitymisaika on 3 vuotta. Seuraavaksi käsitellään nimenomaan leikkaus- ja anestesiaosastolla toimivien sairaanhoitajien ammatillisen pätevyyden osa-alueita.

Sairaanhoitajan ammatillisen pätevyyden osa-alueisiin kuuluu yhteistyö- ja tiimitaidot. Hyvät kommunikaatiotaidot sekä yhteistyö ovat merkittäviä vaikuttajia potilaan hoidon tulokseen ja toimenpiteen sujuvuuteen. Intraoperatiivisessa hoidossa yhteistyö- ja tiimitaidot ovat välttämättömiä, sillä siinä toimitaan moniammatillisena leikkaustiiminä. Ammattitaitoisen tiimin piirteisiin kuuluu halu ja kyky toimia yhteistyössä hoidollisen osaamisen, persoonallisen taitavuuden sekä sosiaalisten ja teknisten taitojen osalta. Tämä taas ylläpitää leikkauspotilaan turvallisuutta, sillä tiimi kykenee havaitsemaan riskejä ja ohjaamaan toistensa työskentelyä. Tiimityötä vaikeuttavat muun muassa epävarmuus, tiimin kokoonpanon jatkuvat muutokset sekä ongelmat vuorovaikutuksessa. Leikkaussaleissa saattaa esiintyä epäasiallista käytöstä, tiedon panttaamista, häirintää sekä vähättelyä. Muun muassa tästä syystä leikkaussalin tiimityöskentelytaitoja tulisi kehittää ja palaute ottaa mukaan toimintaan. Jokaisen tulisi osata rakantavan palautteen antotapa ja tämän avulla puuttua virheelliseen toimintaan. (Tengvall 2010, 12–13.)

Toisena ammatillisen pätevyyden osa-alueena ovat dokumentointi-, tietotekniikka- ja viestintätaidot. Ne korostuvat etenkin hoitotyössä, sillä muun muassa kirjaaminen on tärkeä tekijä potilasturvallisuuden edistämisessä sekä luottamuksellisen hoitosuhteen luomisessa. Intraoperatiivinen kirjaaminen leikkaus- ja anestesiahoitajien toimesta perustuu lähinnä potilaan aseptiseen ja fyysiseen turvallisuuteen ja sen motiivina toimii usein potilaan ja hoitohenkilökunnan oikeusturva. Tulevaisuudessa hoitotyössä tulevat korostumaan sähköisen kirjaamisen taidot, eri tietojärjestelmien käyttötaidot, tietosuojan ja -turvan hallinta sekä kehittämis- ja tutkimustaidot. Viestintätaitoihin kuuluu muun muassa huumorin käyttö. Sillä on todettu olevan positiivisia vaikutuksia niin tiimille kuin potilaallekin. Potilaan kohdalla se on terapeuttisen vaikutuksensa lisäksi nähtävissä myös fyysisinä muutoksina, kuten hengityksen paranemisena ja kivun sietokyvyn nousemisena. Tiimin osalta huumori vähentää hierarkisuutta sekä lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Tengvall 2010, 14–15.)

Kolmantena ammatillisen pätevyyden osa-alueena on hallinta- ja hoitotoimien hallinta. Sillä tarkoitetaan lähinnä laaja-alaista osaamista, johon kuuluvat erikoisalakohtaisten hoitotoimien ja tarkkailun hallinta, kliininen osaaminen, infektioiden torjuntaan liittyvä toiminta, toimenpiteeseen ja anestesiaan liittyvä erityisosaaminen, faktatietoihin perus-

tuva kriittinen ajattelu- ja arviointikyky sekä vuorovaikutteinen kommunikaatio potilaan kanssa. Hoitotyön toimintojen hallintaan kuuluvat lisäksi laite-, sähkö- ja kaasutekninen osaaminen, välineiden käytön hallinta ja käsittely sekä potilaan hoitotoimiin liittyvä yksilöllinen ja ammattitaitoinen ohjaus. (Tengvall 2010, 15–16.)

Neljäntenä ja viimeisenä pätevyysosa-alueena on tuotu esiin tilannehallinta ja päätöksentekokyky. Tilannehallintaan sisältyvät seuraavat osa-alueet: hengenvaarallisten tilanteiden varhainen tunnistaminen, toiminnan joustava priorisoiminen tilanteen mukaan, hätätilanteissa toimiminen tilanteen vaatimalla tavalla, työtovereiden ohjaaminen nopeasti muuttuvien tilanteiden hallinnassa, välineistön toimintavalmiuden ylläpitäminen, yhteistyön edistäminen nopeasti muuttuvissa tilanteissa sekä nopeaan ongelmanratkaisuun kykeneminen. Päätöksenteossa korostetaan oikeudenmukaisuutta, vastuuta potilastyöstä, päätöksentekovaltaa työyhteisöissä sekä päätöksenteon itsenäisyyttä. (Tengvall 2010, 16.)

4.5.2 Sairaanhoitajan ammatillinen kehittyminen

Professori Patricia Benner on luonut mallin kuvaamaan sairaanhoitajan ammatillista kehittymistä, niin sanotun aloittelijasta asiantuntijaksi -mallin. Tämä on terveydenhuollossa käytetyin uramalli, kun puhutaan osaamisen kehittämisestä. (Ruoranen 2007, 21.) Hän kuvaa kehittymistä viisivaiheisesti: aloittelija (novice), edistynyt aloittelija (advanced beginner), pätevä (competent), taitava (proficient) ja asiantuntija (expert). Benner korostaa teoriassaan työkokemuksen tärkeyttä ja kuvaa jokaisen vaiheen työkokemuslähtöisesti. (Benner 1984, 20–36; Ruoranen 2007, 21.)

4.5.3 Tavoitteiden käsittely kehityskeskustelussa

Kehityskeskustelussa nimensä mukaan olennainen osa on kehittäminen. Siinä työntekijälle tarjotaan mahdollisuus vaikuttaa omaan kehittymiseensä, tuoda esiin omia tarpeita ja ehdotuksia. Taustalla on kuitenkin osaamisen johtamisen ja kehittämisen tarpeet. Kehitykseen keskittyvä kehityskeskustelu onkin yksi keino synnyttää vuorovaikutusta työntekijän ja työnantajan osaamistarpeiden välille. (Valpola 2002, 15.)

Tavoitteiden on aina hyvä lähteä työntekijästä. Tällöin ne ovat yksilön persoonallisia tavoitteita. Tavoitteiden ollessa haastavia ja täsmällisiä työntekijät myös suoriutuvat niistä usein paremmin verrattuna epämääräisiin tavoitteisiin. Toisaalta tavoitteet voivat olla myös ulkoisten normien eli organisaation määrittämien sääntöjen muodostamia. Niiden tulee kuitenkin kääntyä aina yksilöllisiksi ja persoonallisiksi, jotta ne motivoivat työntekijää. (Pietilä 2004, 17.)

Niin työntekijän kuin organisaationkin toimintaa tulee aina tarkastella pitkällä aikavälillä, mutta toisaalta pitää myös olla lyhyen aikavälin tavoitteita ja suunnitelmia. Työntekijän tavoitteiden on kohdattava organisaation tavoitteet ja työntekijän on oltava perillä työtehtävistään ja tavoitteistaan, jotta oppimista voi tapahtua. Kehittymistavoitteet kumpuavat aina työntekijän osaamistarpeista ja ne suunnitellaan työntekijän tarpeiden, arvojen ja kiinnostusten mukaan. (Pietilä 2004, 17–18.)

4.6. Palaute

Palaute on oleellinen osa kehityskeskustelujen prosessia ja sisältöä. Työhön liittyvät palautetilanteet ovat ohjausta, tunnustuksen antamista sekä toiminnan korjausta tai parantamista. Palaute olisi hyvä antaa kasvotusten, koska silloin voidaan varmistua asian ymmärtämisen suhteen puolin ja toisin. Palaute tulisi aina antaa yksilöllisesti, eikä työntekijöiden suorituksia saisi vertailla keskenään. (Ruoranen 2011, 53–55.)

Palaute ja sen puute puhuttaa työyhteisöissä. Palautteen tarkoitus on auttaa palautteen saajaa kehittymään työssään ja se on oppimisen ja kasvun lähtökohta. (Rasila & Pitkonen 2009, 5). Palautteen puutteeseen jokainen työntekijä pystyy vastaamaan omalta osaltaan antamalla toisilleen palautetta ja alkamalla pyytää palautetta työstään. Syy vähäiseen palautteeseen saattaa olla osittain suomalaisessa kulttuurissamme, joka ei rohkaise henkilökohtaisten tunteiden ilmaisuun. Tärkeää on saada palautetta monesta eri suunnasta; esimiehiltä ja kollegoilta sekä itseltämme. (Rasila & Pitkonen 2009, 10–11.)

Työyhteisössä on tärkeää saada sekä positiivista että korjaavaa palautetta. Monipuolinen ja säännöllinen palaute on tärkeää sekä työntekijöille että esimiehille. (Ranne 2006, 9.) Tärkeää on myös huomioda, että palaute ei saisi jäädä vain kehityskeskustelussa annettavaksi. Toisaalta päivittäinen palaute ei korvaa kehityskeskustelussa annettavaa ana-

lyyttisempää ja syvällisempää palautetta. (Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 130.) Taitavalle palautteelle pohjan luovat yksilöllisyys, rakentavuus, vuorovaikutuksen havainnointi ja säätely sekä työ- ja asiakaskeisyys. Kaikki osa-alueet on hyvä sisällyttää palautteen antoon, mutta jos palaute koskee esimerkiksi työtehtävää, on painoalueen tärkeä olla työ- ja asiakaskeisydessä. (Ranne 2006, 37.)

Palaute, etenkin kielteinen sellainen, tulisi pilkkoa pieniin osiin, sen sijaan että se annettaisiin kerran vuodessa. Tällöin palaute on vaikuttavampaa. Kielteisessä palautteessa korostuu esimiehen ja alaisen hyvä suhde. Kun suhde on hyvä, kielteisen palautteen hyväksyy helpommin. On myös muistettava, että palautteen on aina koskettava sellaista käyttäytymistä, johon työntekijä voi itse vaikuttaa. (Ruoranen 2011, 53–55.) Hyvä palaute on huomioivaa ja kannustavaa, toimintaan sidottua, ohjaavaa ja positiivisen ja negatiivisen palautteen määrä on tasapainossa (Berlin 2008, 80).

4.6.1 Palautetaidot

Palautteen antaminen on haastavaa, mutta palautteen antotaitoa voi jokainen opetella ja oppia. Opiskelemalla hyviä palautekäytäntöjä auttaa osaltaan työyhteisöä kehittymään. Tutkimuksin on osoitettu, että kiitoksella on pidemmän päälle suurempi vaikutus kuin rahallisella palkitsemisella. Kiitos ja kehu ovat helppoja energianlähteitä ja myönteinen palaute lisää itsetuntoa ja itseluottamusta. (Rasila & Pitkonen 2009, 6, 12.) Esimiehen toimintaan liittyvä palaute koetaan vaikeaksi. Esimiehellä on muodollista valtaa, jota hän voi käyttää kritiikin antajaa kohtaan. Työntekijän on tärkeää ottaa asia reilusti ja rakentavasti puheeksi esimiehensä kanssa. Vaikeimmat tilanteet vaativat usein myös ylemmän esimiehen aktiivista mukaantuloa. Esimieheen liittyvien palauteongelmien ratkaisemisessa hyviksi koettuja keinoja ja toimintatapoja on eritelty kuviossa 2. (Ranne 2006, 182.)

Esimieheen liittyvien palauteongelmien ratkaisukeinoja ja toimintatapoja:					
Palautekulttuuri ja – taidot, palautetaidot huomioon jo esimiehiä valittaessa	Kontaktin ja keskusteluyhteyden vahvistaminen esimiehen suuntaan	Suoraan puhuminen, varsinkin aluksi kahden kesken	Asioiden perustelu hyvin ja työlähtöisesti	Esimiehelle pitää antaa aikaa ja kunnioitusta	Toistuva keskustelu

KUVIO 2. Esimieheen liittyvien palauteongelmien ratkaisukeinoja ja toimintatapoja

Palautteen vastaanotto vaatii yhtälailla taitoa kuin palautteen antaminenkin. Helpoimmin korjattavissa olevia asioita palautteen vastaanottamisessa lienevät palautteen keruu työstä, tarkentavien kysymysten teko ja keskustelun jatkuvuuden turvaaminen. (Ranne 2006, 237.) Kritiikki on helpompi ottaa vastaan ihmiseltä johon on hyvät välit. Kritiikin vastaanottaminen edellyttää, että ihminen hyväksyy tehneensä virheen ja hyväksyy myös, että joku toinen on huomannut hänen virheensä. Tärkeää on miettiä, mistä kritiikissä on kyse. Kritiikin vastaanottajalta vaaditaan puolustusasemista luopumista, ymmärrystä ja avoimuutta siihen, että tarkoitus on hyvä vaikka kritiikki saattaa tuntua karvaalle. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 53.) Berlin (2008, 79) on tutkinut väitöskirjassaan alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Siinä tulee ilmi, että alaiset arvostivat saamaansa palautetta. Pelkkä positiivinen palaute olisi Berlinin väitöskirjan mukaan osoittanut sen, että esimies olisi halunnut päästä siitä, mistä aita on matalin. Haastateltavien kokemuksesta heidän saama positiivisen ja negatiivisen palautteen yhdistelmä tuntui realistiselta. Negatiivisen palautteen kerrottiin myös avanneen mahdollisuuden keskusteluun esimiehen kanssa toiminnan kehittämiseksi.

4.7. Työhyvinvointi yksilön näkökulmasta

Työhyvinvointi voi tarkoittaa, että työ on terveellistä ja turvallista sekä mielekästä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013). Rauramon (2008) mukaan työn on tuotettava tekijälleen aineellista ja henkistä hyvinvointia. Hyvinvointi on täten henkilökohtainen asia ja

kokemus, minkä vuoksi sille on vaikea esittää tarkkaa määritelmää. Jokaisella itsellään on oikeus määritellä, miten käsittää hyvinvoinnin. (Rauramo 2008, 11.)

Tutkitusti huonoin asia henkilöstön hyvinvoinnin kannalta on vähäiset vaikutusmahdollisuudet yhdessä kovan työkuormituksen kanssa. Kehityskeskustelussahan voi vaikuttaa työpaikan asioihin ja selkiyttää työkuvaansa, joten tästä pääteltynä kehityskeskustelu edistää henkilöstön hyvinvointia. On myös selvitetty hyvinvoinnin, osaamisen ja työkehittämismahdollisuuksien yhteyttä toisiinsa ja todettu, että näillä on yhteys. (Ruorainen 2011, 42.)

Työhyvinvointia lisää työyhteisön ilmapiiri ja ammattitaito, mutta tärkeä tehtävä on myös motivoivalla johtamisella. Työhyvinvoinnilla on suuri merkitys työssä jaksamiseen ja hyvinvoinnin kasvaessa työntekijä sitoutuu työhön paremmin ja sairauspoissaolot vähenevät. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013). Tärkeää on hyödyntää työntekijän tietoja ja taitoja. Työntekijän on tärkeä saada tukea urakehityksessään ja hänen kiinnostuksensa kohteet sekä ammattitaidon eri osa-alueet on otettava huomioon. Myös työvuorosunnittelulla on todettu olevan vaikutusta hyvään työilmapiiriin ja tätä kautta myös työhyvinvointiin. (Vahla 2008.)

Työhyvinvoinnin voidaan käsittää olevan koko työuran mittainen asia, sisältäen useita työpaikkoja, esimiehiä ja työyhteisöjä. Tästä päätelmänä voidaan sanoa työntekijän itse olevan paras työhyvinvointinsa asiantuntija. Kehityskeskustelussa kuva työhyvinvoinnista tarkentuu, sillä kehityskeskustelussa tarkasteltavana on yleisesti koko vuosi. Työntekijälle kehityskeskustelu antaa mahdollisuuden vastuun ottamisesta omasta työhyvinvoinnistaan. (Valtionkonttori 2008.)

5 MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT

5.1. Laadullinen tutkimus

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa aineisto kerätään haastattelemalla, kyselemällä tai havainnoimalla. Tuomi ja Sarajärvi (2009) ovat kirjassaan koonneet haastattelun idean seuraavanlaisesti: ”Kun haluamme tietää, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii niin kuin toimii, on järkevää kysyä asiaa häneltä.” Haastattelun etuna on joustavuus. Siinä haastattelija voi muun muassa toistaa kysymyksen tai oikaista väärinkäsityksen. Haastattelija voi myös päättää missä järjestyksessä esittää kysymykset. Etuna on myös se, että haastattelijalla on mahdollisuus havainnoida haastateltavaa haastattelun aikana. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.)

Induktiivinen päättely on useissa eri yhteyksissä nimetty laadullisen tutkimuksen keskeiseksi ominaisuudeksi; päättely etenee yksittäisestä yleiseen ja päättely on aineistolähtöistä (Kylmä & Juvakka 2007, 22–23). Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa tarkastellaan usein kokonaisuutena, ja aineiston analyysissa on tärkeää sen absoluuttisuus ja subjektiivisten kokemusten ja näkemysten merkityksen säilyminen alkuperäisenä (Alasuutari 2007, 38).

Työssämme halusimme kartoittaa sairaanhoitajien kokemuksia ja näkemyksiä kehityskeskusteluista, minkä takia aineistonkeruussa käytimme kvalitatiivista menetelmää ja aineistonkeruumuotona teemahaastattelua. Teemahaastattelussa edetään etukäteen valittujen teemojen mukaisesti. Kaikille haastateltaville esitetään kysymykset samassa järjestyksessä, mutta vastauksen kysymykseen haastateltava saa kertoa täysin omin sanoin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75–76.) Haastattelu siis rakentuu muutamien avainaihepiirien ympärille (Kylmä & Juvakka 2007, 78).

5.2. Aineiston keruu

Haastattelimme erään Pirkanmaan sairaanhoitopiirin leikkausosaston viittä (N=5) sairaanhoitajaa. Haastateltavat valikoituivat satunnaisesti. Haastateltavien sairaanhoitajien

työkokemus vaihteli kolmesta vuodesta 30 työvuoteen. Osalla haastateltavista oli kokemusta ryhmäkehityskeskusteluista ja osalla vain yksilökehityskeskusteluista.

Haastattelut toteutimme yksilöhaastatteluina ja yksi haastattelu kesti noin puoli tuntia. Haastattelun jälkeen haastattelu kirjoitettiin puhtaaksi, mikä mahdollisti puhtaaksikirjoitetun tekstin lukemisen ennen seuraavaa haastattelua. Tämän ajattelimme luovan varmuutta meihin kokemattomina haastattelijoina. Teemarunko sisälsi keskeisiä käsitteitä, jotka pohjautuivat opinnäytetyön tehtäviin (Liite 1). Lisäksi laadimme itsellemme haastattelurungon haastatteluja varten (Liite 2). Sovimme osastonhoitajan kanssa ajan, jolloin kävimme osastotunnilla esittelemässä opinnäytetyömme aiheen kohderyhmässä oleville sairaanhoitajille. Ennen haastatteluja esittelimme sairaanhoitajille opinnäytetyömme ja samalla jätimme kohderyhmään kuuluville sairaanhoitajille saate- ja yhteystietolomakkeen (Liite 3).

Yhteystietolomakkeelle sairaanhoitajat ilmoittivat kiinnostuksensa osallistua haastatteluun. Veimme osastolle suljetun laatikon, johon nämä lomakkeet pystyi palauttamaan. Haastattelun alussa pyysimme haastateltavia täyttämään suostumuslomakkeen (Liite 4) sekä esitietolomakkeen (Liite 5). Saate- ja yhteystietolomake sisälsi tiedon luottamuksellisuudesta. Haastattelut toteutettiin haastateltavien työaikana siten, että haastatteluajat sovittiin heidän työvuorojensa puitteissa.

5.3. Sisällönanalyysi

Tutkimuksen tulokset täytyy saada näkyviin, joten kirjoitettu teksti täytyy analysoida. Sisällönanalyysi on systemaattinen aineiston analyysimenetelmä. Sen avulla kuvataan analyysin kohteena olevaa tekstiä. Kun haastattelu on hahmotettu kokonaan, aineistosta on mahdollista tehdä yksityiskohtainen analyysi. Analyysissä pyritään tunnistamaan aineistosta tutkittavaa ilmiötä kuvaavia tekstin osia. Yksityiskohtaisen analyysin vaiheita on kolme: pelkistäminen, ryhmittely ja abstrahointi. (Kylmä & Juvakka 2007, 112, 116.)

5.3.1 Pelkistäminen

Tutkimusaineiston keräämisen jälkeen aloitetaan kerätyn aineiston pelkistäminen. Siitä karsitaan epäolennainen informaatio pois ja tiivistetään niin, että olennainen sisältö säilyy. (Vilkkä 2005, 140; Kylmä & Juvakka 2007, 117.) Pelkistämisestä puhuttaessa voidaan käyttää myös termiä tiivistäminen. Tutkimusraportissa tärkeitä ilmauksia voidaan käyttää esimerkkeinä aineistosta ja sen analyysistä. (Kylmä & Juvakka 2007, 117.) Opinnäytetyön aineisto sisälsi 135 alkuperäisilmausta, joista teimme yhtä monta pelkistettyä ilmausta. Taulukossa 1 on esitelty esimerkkejä alkuperäisilmauksistamme sekä pelkistetyistä ilmauksistamme.

TAULUKKO 1. Esimerkki pelkistämisestä

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus
Mutta tietysti ehkä nää nyt lakisääteisiä nää kehityskeskustelut ja ne on hyviä jollekin mut ei ihan kaikille kyllä. Tuntuu aina joskus, et ne on ihan niinku viedään läpitte vaan ku ne on vietävä läpitte.	Pakon tunne kehityskeskusteluista
... jos esimies ei oo niin kuin rivissä sairaanhoitotyötä tekevä työntekijä niin se voi olla sitten sen esimiehen palautteen anto tietyllä tavalla niin kuin aika kapea-alaista.	Esimiehen kapea-alainen palaute

5.3.2 Ryhmittely

Ryhmittelyssä eli klusteroinnissa etsitään pelkistettyjen ilmauksien eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä ja ryhmitellään ne omiksi ryhmikseen. Yhdistämisen jälkeen alaluokalle annetaan nimi, joka kuvaa luokan kaikkia pelkistettyjä ilmauksia. Ryhmittelyssä voi olla useampia vaiheita; luokista muodostetaan vielä erillisiä yläluokkia. (Kylmä & Juvakka 2007, 118.) Taulukossa 2 on esitelty esimerkkejä pelkistetyistä ilmauksista sekä niistä muodostuneista alaluokista.

TAULUKKO 2. Esimerkki ryhmittelystä

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
<ul style="list-style-type: none"> • pakonomaisuus • kehityskeskustelut pakonomaista suorittamista • pakon tunne kehityskeskusteluista 	Kehityskeskusteluiden pakonomaisuus
<ul style="list-style-type: none"> • esimiehen kapea-alainen palaute • tunne epätodenmukaisesta palautteesta esimieheltä • esimiehen vähäinen palaute salityöstä 	Kapea-alainen palaute esimieheltä salityöstä

5.3.3 Abstrahointi

Abstrahointi eli käsitteellistäminen ajoittuu limittäin pelkistämisen ja ryhmittelyn kanssa eli pelkistämisvaiheessa sekä ryhmittelyvaiheessa on mukana jo aineiston käsitteellistämistä. Abstrahoinnissa erotetaan olennainen tieto ja muodostetaan tämän tiedon pohjalta teoreettisia käsitteitä. Abstrahoinnissa luokitellaan ilmauksia niin kauan kuin se aineiston kannalta on järkevää, jottei tulosten informatiivisuus vähene. (Kylmä & Juvakka 2007, 119; Tuomi & Sarajärvi 2009, 111.) Taulukossa 3 ja 4 on esitelty esimerkkejä abstrahoinnista opinnäytetyössämme. Lopulta yhdistimme 15 yläluokkaa pääluokiksi. (Taulukko 4.) Tulokset raportoimme yläluokkien mukaan, jotta saamme kaikki yksittäiset tulokset näkyviin.

TAULUKKO 3. Esimerkki abstrahoinnista.

Alaluokka	Yläluokka
<ul style="list-style-type: none"> Kehityskeskusteluiden pakonomaisuus Työkokemuksen vaikutus kehityskeskusteluiden tarpeeseen 	Työkokemuksen vaikutus kehityskeskusteluihin suhtautumiseen
<ul style="list-style-type: none"> Kapea-alainen palaute esimieheltä salityöstä Esimieheltä saadun rakentavan palautteen puute 	Esimieheltä saadun palautteen puutteet

TAULUKKO 4. Yläluokista pääluokiksi

Yläluokka	Pääluokka
<ul style="list-style-type: none"> Työhyvinvoinnin edistäminen esimieslähtöisesti Esimiehen onnistunut panos työntekijän osaamisen kehittämisessä Rakentavan palautteen vaikutus esimiehen/alaisen käyttäytymiseen Hyvä palaute esimieheltä 	Kehityskeskustelussa positiivisiksi koetut asiat
<ul style="list-style-type: none"> Riittämätön valmistautuminen kehityskeskusteluun Kehityskeskusteluilla ei yhteyttä työhyvinvoinnin edistämiseen Työkokemuksen vaikutus kehityskeskusteluihin suhtautumiseen Liiallinen apuvälineiden käyttö kehityskeskustelussa Tietokoneelle kirjaamisen haitallisuus kehityskeskustelussa Esimieheltä saadun palautteen puutteet Työntekijän kuulemisen puute 	Kehityskeskustelussa puutteellisiksi koetut asiat

<ul style="list-style-type: none">• Useita palautteenantotapoja ja -reittejä• Tärkeit kehityskeskusteluissa yleisesti käsiteltävät asiat• Tavoitteiden asettamisen lähtökohdat yksilön kehittämiseksi• Ajatukset mahdollisista ryhmäkehityskeskusteluista	Kehityskeskustelun kehittämis ehdotukset
--	--

6 TULOKSET

Pääluokiksi muodostuivat kehityskeskustelun puutteellisiksi koetut asiat, kehityskeskustelun positiivisiksi koetut asiat ja kehityskeskustelun kehittämisehdotukset.

6.1. Kehityskeskustelussa puutteellisiksi koetut asiat

Kehityskeskustelussa puutteellisina asioina koettiin riittämätön valmistautuminen kehityskeskusteluun, hyödyllisyyden puute työhyvinvoinnin kannalta, tunne kehityskeskustelun pakonomaisuudesta, liiallinen apuvälineiden käyttö ja tietokoneelle kirjaaminen kehityskeskustelussa, puutteet esimieheltä saadussa palautteessa sekä työntekijän kuulemisen puute.

6.1.1 Riittämätön valmistautuminen kehityskeskusteluun

Haastateltavat kokivat, etteivät he ehtineet valmistautua kehityskeskusteluun riittävästi. Tähän liittyi riittämätön ajankäyttö ja henkilöstön resursoiminen kehityskeskusteluja varten.

...siihen kehityskeskusteluun ei välttämättä ole resursoitu yhtään henkilöä päästämään ja sitten se on niin kuin ongelma niille muille... sen pitäisi olla yhtä hyvin kuin opiskelijan ohjaus...resursoituna.

Lisäksi haastateltavat mainitsivat kiireen negatiivisen vaikutuksen kehityskeskustelun laatuun. Haastateltavat toivat esiin myös valmistautumisen tärkeyden annettaessa esimiehelle palautetta. Haastattelun mukaan ilman palautteen antamiseen valmistautumista saattaa jäädä paljon tärkeitä asioita sanomatta.

Se on yleensä sen kiireen ja härdellin keskellä niin, että siihen kehityskeskusteluun menee valmistautumatta niin se on vähän niin kuin semmoista kelloon kyttäämistä ja niin kuin ja pitäisi jo olla jossain muualla...

6.1.2 Negatiiviset kokemukset kehityskeskustelun hyödyllisyydestä työhyvinvoinnin kannalta

Haastattelujen mukaan kehityskeskustelut eivät liiemmin vaikuta työhyvinvointiin. Haastateltavat perustelivat näkemystä sillä, että jos on jotain ongelmia, niistä voi sanoa myös kehityskeskusteluiden ulkopuolella.

Jos omaa työhyvinvointiaan ajattelee, niin kyllä siinä itse on suurin vaikuttaja, että silloin tietysti jos on ongelmia niin siihen tietysti voi satsata, mutta ihan turha sitten ihan väkisin, jos ei ole mitään, niin keksiä mitään sellaisia.

6.1.3 Työkokemuksen vaikutus kehityskeskusteluihin suhtautumiseen

Kehityskeskustelun puutteissa esiintyi myös ajatus pakonomaisuudesta. Ne tuntuvat joskus turhalta ajankäytöltä, jos työntekijä ei koe kehityskeskustelulle tarvetta. Haastateltavat sanoivat muun muassa työkokemuksen vaikuttavan kehityskeskusteluiden tarpeeseen ja ehdottivat, että kehityskeskusteluita käytäisiin esimerkiksi kerran vuodessa ja vain tarpeen vaatiessa useammin.

Mutta tietysti ehkä nämä on nyt lakisääteisiä nämä kehityskeskustelut ja ne on hyviä joillekin mut ei ne ihan kaikille kyllä. Tuntuu aina joskus, et ne ihan niinku viedään läpi vaan kun ne on vietävä läpi.

..mitä pidempään on töissä niin sen turhemmalta ne vaikuttaa... nyt kun jo osaa niin haluaisi olla vaan töissä...

6.1.4 Liiallinen apuvälineiden käyttö kehityskeskustelussa

Kehityskeskustelussa käytettävät apuvälineet, kuten erilaiset lomakkeet ja kaavakkeet, koettiin haitallisiksi keskustelun sujuvuuden kannalta. Tämä näkökulma tuli esiin keskusteltaessa haastateltavien kanssa dialogista ja sen onnistumisesta. Apuvälineitä koettiin olevan liikaa, ja parempana vaihtoehtona koettiin keskustelun muodostaminen esimerkiksi avointen työntekijälähtöisten kysymysten avulla.

... on menty sen tietyn rungon tai mallin mukaisesti missä on vaan esimies ja työntekijä. Sen olen kokenut sellaisesti tietyllä tavalla, että mun ajatukset johdatellaan siinä johonkin...

6.1.5 Tietokoneelle kirjaamisen haitallisuus kehityskeskustelussa

Tietokone koettiin jokseenkin haitalliseksi kehityskeskustelun ajankäytön ja dialogin onnistumisen kannalta. Haastateltavat sanoivat tietokoneelle kirjaamisen venyttävän kehityskeskustelu-aikaa ja keskeyttävän tasavertaisen keskustelun aika ajoin. Esiin nousi myös kokemuksia siitä, että kehityskeskustelussa esiin tulleet asiat ja näkemykset saattoivat muuttua koneelle kirjatessa.

... ainakin noissa jos vastaa johonkin kysymykseen niin se ei sitten välttämättä sinne esimiehen koneelle päädy... miten se on mun suustani tullut.

6.1.6 Esimieheltä saadun palautteen puutteet

Mikäli esimies ei osallistunut päivittäiseen hoitotyöhön, esimieheltä saatu palaute saatettiin kokea kapea-alaisena. Työntekijät kaipasivat enemmän rakentavaa palautetta käytännön työstään. Negatiivisena asiana palautteeseen liittyen koettiin samankaltainen, muuttumaton palaute vuodesta toiseen.

... jos esimies ei oo niin kuin rivissä sairaanhoitotyötä tekevä työntekijä niin se voi olla sitten sen esimiehen palautteen anto tietyllä tavalla niin kuin aika kapea-alaista.

6.1.7 Työntekijän kuulemisen puute

Kehityskeskusteluissa koettiin tärkeäksi työntekijään itseensä keskittyminen ja tätä kautta työuupumuksen ennaltaehkäisy. Haastateltavilla oli kokemuksia kehityskeskusteluista, joissa käsiteltiin suurimmaksi osaksi työyhteisön kehittämistä työntekijän kehittämisen sijaan. Myös niin sanottu mekaaninen vuoropuhelu, josta puuttui tunne aidosta kuuntelusta, koettiin negatiivisena asiana.

...kerran yksi kehityskeskustelu käytiin niin, että kokonaan kehitettiin sitä työyhteisöä ja suunniteltiin sapluunaa uusille työntekijöille...että siinä meni oikeastaan koko kehityskeskusteluaika sillä kerralla.

Haastateltavien mielestä kehityskeskustelussa olisi hyvä käsitellä niitä asioita, jotka henkilökohtaisesti pitävät yllä työntekijän työhyvinvointia, esimerkiksi oikeus osallistua työkykyä ylläpitävään toimintaan.

... mikä ylläpitää minun työhyvinvointia, sitäkin on ihan hyvä aika ajoin hyvä pysähtyä miettimään..

6.2. Kehityskeskustelussa positiivisiksi koetut asiat

Kehityskeskustelussa positiivisiksi asioiksi koettiin työhyvinvoinnin edistäminen esimieslähtöisesti, esimiehen panos työntekijän osaamisen kehittämisessä, rakentavan palautteen vaikutus esimiehen ja alaisen käyttäytymiseen ja esimieheltä saatu hyvä palaute.

6.2.1 Työhyvinvoinnin edistäminen esimieslähtöisesti

Kehityskeskustelussa pidettiin työhyvinvoinnin kannalta tärkeänä esimiehen keskittymistä itse työntekijään. Haastateltavat kokivat, että heidän työhyvinvointiaan on edistänyt se, että istutaan kahdestaan esimiehen kanssa ja keskustellaan mitä työntekijälle kuuluu. Onnistuneena asiana pidettiin myös aitoa kuuntelua ja tasavertaista keskustelua. Kehityskeskustelussa työhyvinvointia edistäviksi asioiksi mainittiin yksilöllisten haasteiden ja tehtävien saaminen. Kehityskeskustelua pidettiin myös hyvänä reittinä puuttua ajoissa mahdollisiin työssä vastaan tuleviin ongelmakohtiin.

... se on aina oikeastaan parasta kehityskeskustelussa, kun pomo kysyy mitä sulle kuuluu..

...voi ihan keskustella itsestään kuinka on mennyt ja oikeastaan se edistää työhyvinvointia, kun joku kysyy sulta, että miten sulla menee töissä ja miten.. menee kotona, sekin on mun mielestä tosi tärkeää.

6.2.2 Esimiehen onnistunut panos työntekijän osaamisen kehittämisessä

Haastatteluissa tuli esiin positiivisena asiana rento tavoitekeskeisyys ja se, että esimies on myönteinen kehittämiselle. Myös oman kehittymisensä seuraaminen säännöllisesti kehityskeskusteluiden avulla sekä omien toiveiden toteutuminen nähtiin merkittävänä asiana.

Kyllä on semmoinen mielikuva, että kehittää mun osaamista, kun säännöllisesti puolen vuoden välein istutaan alas ja mietitään, että missä olisi vielä kohtia mihin voisi vielä perehtyä, mitä voisi vielä oppia ja mihin kannattaisi paneutua.

6.2.3 Rakentavan palautteen vaikutus esimiehen/työntekijän käyttäytymiseen

Yleisesti ottaen rakentavan palautteen saaminen koettiin tärkeänä. Asiaa perusteltiin sillä, että rakentavan palautteen avulla tapahtuu kehittymistä. Haastateltavien mielestä niin annetulla kuin saadullakin palautteella oli vaikutusta käyttäytymiseen. Esimiehelle annetun palautteen ansiosta työntekijöiden oli helpompi ymmärtää esimiesten työtä ja ratkaisuja. Haastateltavat pitivät hyvänä asiana sitä, että annettuaan esimiehelle palautetta, oli myös kyseisessä asiassa tapahtunut positiivinen muutos.

.. tärkeää on myös se palautteen saaminen ja että siinä olisi myös se kriittinen palaute mukana.. mistä taas sitten itse pystyy kehittymään.. kaikista parhaiten.

Silloin kun mä annoin joskus negatiivista palautetta pomolle.. se auttoi mua ymmärtämään sen niin kuin, että miks se teki noin...

6.2.4 Hyvä palaute esimieheltä

Jos esimies ei toimi jokapäiväisessä hoitotyössä, häneltä saatu palaute voidaan kokea rajallisena. Tästä huolimatta esimiehen palaute koettiin kuitenkin hyvänä. Hyvänä koettiin suora, asiallinen ja positiivinen palaute. Tämä koettiin myös kannustavana. Haastateltavilla oli myös positiivisia kokemuksia siitä, että palautetta esimieheltä saa aina pyydettäessä.

... positiivinen palaute niin se on aina mukavaa ja kannustavaa.

6.3. Kehityskeskustelun kehittämisehdotukset

Kehityskeskustelun kehittämisehdotuksiksi muodostuivat useat palautteenantotavat ja -reitit, erilaiset yleisesti käsiteltävät asiat kehityskeskustelussa, tavoitteiden asettamisen lähtökohdat yksilön kehittämiseksi ja ajatukset mahdollisista ryhmäkehityskeskusteluista.

6.3.1 Useita palautteenantotapoja ja -reittejä

Palautteelle toivottiin useita erilaisia antotapoja ja -reittejä. Haastattelujen perusteella palautetta toivottiin annettavaksi kollegoille tai esimiehelle kirjallisena, joko nimettömänä tai nimen kanssa. Toisaalta jo itse kehityskeskustelu nähtiin palautetilanteena.

Jokaisessa haastattelussa nousi esiin kollegalta saadun palautteen tärkeys. Perioperatiivisen hoitotyön tiimityöskentelypainotteisuuden vuoksi palautetta toivottiin tiimiltä ja henkilökunnalta, joiden kanssa päivittäin töitä tekee.

...koen sillain, että työpaikalla olisi hyvä olla myös palautejärjestelmä, että saisi antaa sitä ehkä sitten kirjallisesti, eikä välttämättä niin kuin omalla nimelläkään...

...ja kuitenkin koen, että vertaisilta se paras tai realistisin palaute tulee, koska ne päivittäin tekee siinä vierellä töitä.

Palautteen antaminen esimiehelle koettiin helppona ja mahdollisuus palautteen antamiseen tärkeänä. Kuitenkin negatiivisen palautteen antaminen niin esimiehelle kuin kollegoillekin koettiin haastavana. Negatiivista palautetta annettaessa pelättiin esimiehen ottavan palaute henkilökohtaisesti.

...ei esimiehelle tule annettua kamalasti sitä palautetta yleensäkään ja negatiivisen palautteen antaminen on aina hankalaa eli eipä sitä äkkiä tule itsekään annettua..kehityskeskustelussa.

...se on aina helpompi kehua enemmän kuin antaa sitä huonoa palautetta, kun ei halua loukata sitä toista mitenkään..

Palautteen antaminen esimiehelle koettiin helpompana, jos se oli harkittua ja sen pystyi etukäteen esimerkiksi kirjoittamaan itselleen ylös. Haastatteluissa nousi esiin myös työsuhteen jatkuvuuteen liittyvän epävarmuuden vaikutus negatiivisen palautteen antoon.

...se mitä mä haluan antaa esimiehelle palautetta sen varmaan voisi jotenkin kirjoittaa..että se olisi enemmän niin kuin harkittua se palautteen anto.

6.3.2 Tärkeät kehityskeskustelussa yleisesti käsiteltävät asiat

Haastatteluissa nousi esiin tärkeitä kehityskeskustelussa käytäviä yleisiä asioita kuten työvuoro- ja lomasuunnittelu sekä lyhyesti käytävä seuraavan vuoden koulutussuunnitelma. Työvuorojen ja -tehtävien suunnittelussa koettiin tärkeänä huomioida työntekijän kotitilanne ja se, mitkä vuorot ja tehtävät kuormittavat työntekijää eniten. Esiin nousi myös ehdotus siitä, että työntekijä itse kuvaasi, minkälainen olisi hänelle ihanteellinen työpaikka.

Kehityskeskustelussa koettiin tärkeänä tarvittaessa tuoda esille työyhteisöön ja työyhteisön ilmapiiriin liittyviä ongelmia. Jos työntekijä kokee ongelmia työyhteisössä, on ne hyvä ottaa esiin kehityskeskustelussa ja miettiä yhdessä esimiehen kanssa ratkaisuja niihin.

.. kysytään ja huomioidaan sekin, että minkälainen kotitilanne työntekijällä on ja minkälaisia vuoroja tekee mieluiten..

6.3.3 Tavoitteiden asettamisen lähtökohdat yksilön kehittämiseksi

Tavoitteiden asettamisessa tärkeänä pidettiin työntekijän omaa panosta ja vastuuta kehittymisestään. Kehityskeskustelua pidettiin hyvänä paikkana pysähtyä miettimään omaa kehittymistään.

..huomaa myös itse pysähtyä miettimään sitä, että mitkä on vielä semmoisia asioita mihin kannattaa harjaantua tai mihin tarvii harjoitusta tai oppia.

Haastavana puolena tavoitteiden asettamisessa koettiin esimiehen hieman liiallinen innostus ja kehittämisideoiden liian nopea täytäntöönpano, jossa työntekijä itse ei tahtonut pysyä mukana.

mä en ainakaan uskalla kovin herkästi.. sanoa mitä mä haluaisin tehdä koska.. se pomo on yleensä paljon innostuneempi kuin minä itse ja vie sen.. asian liian nopeasti eteenpäin..

6.3.4 Ajatukset mahdollisista ryhmäkehityskeskusteluista

Ryhmäkehityskeskustelu koettiin kokeilun arvoisena kehityskeskustelun muotona. Epäilystä herättivät kuitenkin pelko siitä, että uskaltaako oman asiansa tuoda esiin ryhmässä ja se, viekö ryhmäkehityskeskustelu yhdessä yksilökehityskeskustelun kanssa liikaa aikaa. Haastatteluissa nousi esiin idea työyhteisön ulkopuolisesta keskustelun vetäjästä, joka varmistaa, että kaikki tulevat kuulluksi ja keskustelu on tasavertaista. Positiivisena asiana ryhmäkehityskeskustelussa nähtiin yhdessä miettiminen ja asioiden kehittäminen sekä mahdollisuus käydä asioita läpi vastuualueittain.

Mä en tiedä uskaltaisinko mä sanoa mun omista, varsinkaan mitä mulle kuuluu sen syvemmin ja mihin mä haluan kehittyä.. kahdestaan se on sellainen suojattu tavallaan se tila..

Se on hyvä puoli... kun molemmilla on sama tämä vastuualue...niin toinen sitten täydentää toisen lauseita... yhdessä mietitään sitä, että miten tästä sitten eteenpäin mennään..

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

7.1. Tulosten tarkastelu

Tuloksistamme ilmeni, että kehityskeskusteluissa on paljon hyvää, mutta nähtävissä on myös selkeitä kehityskohtia. Kehitettäviä asioita on useita, mutta ne ovat käytännössä korjattavissa suhteellisen helposti. Suurempina kokonaisuuksina tuloksista ilmeni kehitettäviksi asioiksi huolellinen valmistelu, vapaampi vuorovaikutteinen keskustelu sekä rakentavan palautteen saaminen esimiehen lisäksi myös kollegoilta.

Tuomisen (2005) mukaan kehityskeskustelun yhtenä haasteena pidetään osapuolten valmistautumattomuutta. Tämä tuli esiin myös opinnäytetyömme haastatteluissa. Haastateltavien mukaan puutteellinen valmistautuminen saattaa johtaa puutteellisen palautteen antamiseen. Työyhteisön kannattaakin yhdessä miettiä, kuinka kehityskeskusteluun on valmistauduttava etukäteen, että sen hyöty olisi kummallekin osapuolelle paras mahdollinen.

Kehityskeskustelu antaa työntekijälle mahdollisuuden ottaa vastuuta omasta työhyvinvoinnistaan (Valtionkonttori 2008). Opinnäytetyössämme haastatellut sairaanhoitajat kuitenkin toivat esiin näkökulman, jonka mukaan työhyvinvointiin liittyviä ongelmia voi käsitellä myös kehityskeskustelujen ulkopuolella, mutta vastuu tästä on työntekijällä itsellään. Työyhteisön onkin hyvä pitää ilmapiiri sellaisena, että asioista puhutaan.

Tuloksissamme ilmeni kokemusta kehityskeskusteluiden pakonomaisuudesta. Ronthy-Östberg ja Rosendahl (2004) sanovat, että tiheästi pidettävät kehityskeskustelut saattavat johtaa vain velvollisuudentunnosta pidettäviin keskusteluihin. Heidän mukaansa tiheyden tarve voi vaihdella yksilöllisesti ja tästä tarpeesta tulisi keskustella työntekijän kanssa. Opinnäytetyömme haastateltavat toivoivatkin yksilöllisyyden huomioimista kehityskeskusteluiden määriä ja tiheyttä mietittäessä.

Aito kuuntelu on tärkeä asia kehityskeskustelun onnistumisen kannalta (Aarnikoivu 2010). Erilaiset apuvälineet kuten lomakkeet, kaavakkeet sekä tietokoneelle kirjaaminen voivat joskus tätä haitata. Haastateltavat ehdottivatkin, että keskustelun olisi hyvä edetä esimerkiksi avointen kysymysten avulla. Myös Aarnikoivu (2010) tuo kirjassaan esiin

näkemyksen siitä, että kommunikaatiota voidaan parantaa avointen kysymysten avulla. Kehityskeskustelun tulisi haastatteluiden mukaan keskittyä itse työntekijään eikä se saisi olla pelkkää mekaanista vuoropuhelua. Tämä kaikki edistää työntekijän työhyvinvointia. Lisäksi työhyvinvointia edistäväksi asiaksi koettiin mahdollisuus vaikuttaa esimerkiksi omiin työvuoroihin ja lomiin. Vahlan (2008) mukaan työvuorosuunnittelulla onkin todettu olevan vaikutusta työhyvinvointiin.

Palautetta on tärkeää saada monelta eri taholta kuten kollegoilta, esimieheltä ja itseltään (Rasila & Pitkonen 2009). Kollegoilta saatavaa palautetta toivottiinkin nykyistä enemmän ja sitä pidettiin erityisen arvokkaana. Vaikeaksi koettiin negatiivisen palautteen anto esimiehelle. Tämä tuli esiin myös teoriassa; esimiehellä on muodollista valtaa, jota hän voi käyttää negatiivisen palautteen antajaa kohtaan (Ranne 2006). Tämä saattaa herättää työntekijässä pelkoa annettaessa kritiikkiä esimiehelle.

Samankaltainen ja muuttumaton palaute koettiin negatiivisena. Hyvän palautteen ominaisuuksiin lukeutuivat haastateltavien mukaan suorasanaisuus, asiallisuus ja positiivisuus. Berlinin (2008) mukaan hyvä palaute on kannustavaa ja huomioivaa, ja positiivisen ja negatiivisen palautteen määrä on tasapainossa.

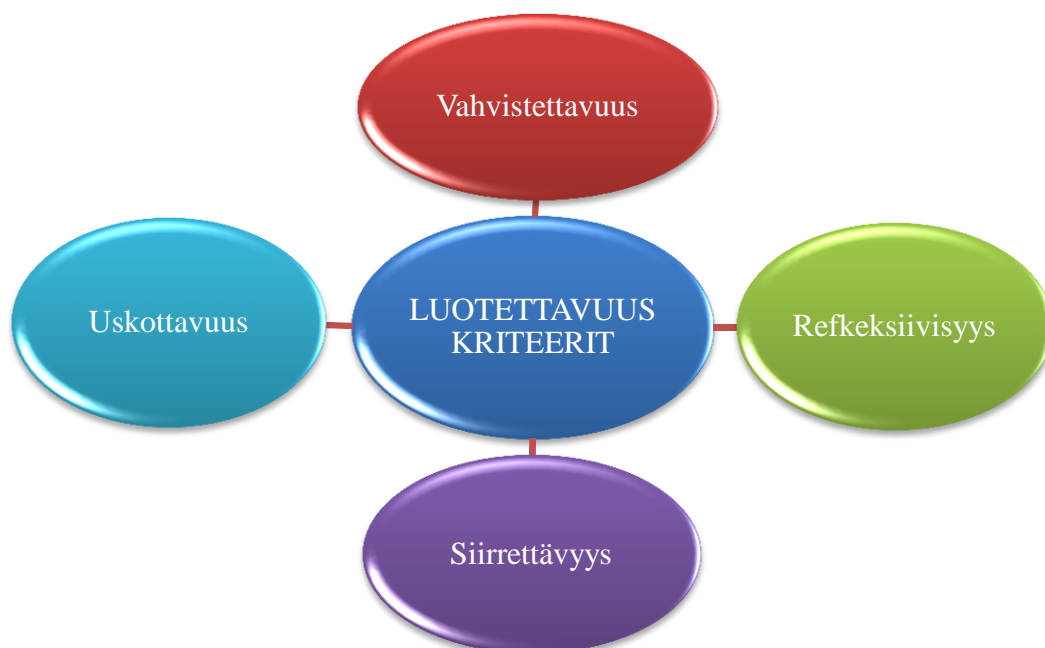
Yksilölliset ja persoonalliset tavoitteet motivoivat työntekijää. Kun tavoitteet ovat täsmällisiä, suoriutuvat työntekijät niistä useimmiten paremmin verrattuna epämääräisiin tavoitteisiin. (Pietilä 2004). Omien tavoitteiden toteutuminen ja kehittymisen seuranta nähtiin haastatteluiden mukaan merkittävänä asiana. Myös esimiehen myönteisyys kehittämiseksi koettiin hyvänä. Kuitenkin haastateltavat korostivat työntekijälähtöisyyttä tavoitteiden asettamisessa. He kokivat tärkeänä sen, että pystyivät itse vaikuttamaan tavoitteisiin ja toteuttamaan niitä heille sopivan aikataulun mukaisesti.

Ryhmäkehityskeskusteluissa keskitytään lähinnä ryhmän toimintaan. Ryhmäkehityskeskustelu tukee hyvän ryhmän kriteerien ja toimintatapojen, kuten yhteisten tavoitteiden, kannustavuuden ja avoimuuden toteutumista. (Aarnikoivu 2010). Ryhmäkehityskeskusteluja pidettiin kokeilemisen arvoisina. Ryhmäkehityskeskustelun positiivisena asiana nähtiin mahdollisuus kehittää asioita ryhmässä sekä käydä läpi asioita vastuualueittain.

7.2. Opinnäytetyön luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan käsitellä reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten toistettavuutta, kun taas validiteetilla tutkimuksen kykyä mitata sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Nämä termit kuitenkin saatetaan yhdistää kvantitatiiviseen menetelmään ja siksi niiden käyttöä saatetaan välttää. Kuitenkin tutkimuksen luotettavuutta tästä huolimatta tulisi arvioida, ja nämä kyseiset käsitteet ovatkin saaneet kvalitatiivisessa tutkimuksessa erilaisia tulkintoja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231–232.)

Luotettavuuden arviointikeinoina voivat toimia uskottavuus, vahvistettavuus, refleksiivisyys ja siirrettävyys (KUVIO 3). Uskottavuuteen (credibility) liittyy idea siitä, että tutkimuksen tekijä kykenee varmistamaan, että tutkimustulokset vastaavat tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden käsityksiä tutkimuskohteesta. Tärkeää on ymmärtää tutkimukseen osallistuvan henkilön näkökulma, mikä saattaa aika ajoin olla haastavaa ja aikaa vievää. Vahvistettavuudella (dependability, auditability) tarkoitetaan sitä, että toinen tutkija pystyy seuraamaan tutkimusprosessin kulkua pääpiirteittäin. Laadullisessa tutkimuksessa haasteita vahvistettavuuden kannalta tuo tulkinnan vapaus; siinä saman aineiston perusteella voidaan päätyä erilaisiin tulkintoihin. Vaikka aineistosta syntyykin erilaisia tulkintoja, ei se tarkoita luotettavuusongelmaa. Tulkinnat vain lisäävät ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Refleksiivisyyden toteutuminen vaatii tutkimuksen tekijältä tietoisuutta omista lähtökohdistaan tutkimuksen suhteen. Hänen on ymmärrettävä muun muassa vaikutuksensa aineistoon ja tutkimusprosessiin sekä kuvattava näitä tutkimusraportissa. Siirrettävyys (transferability) taas vaatii riittävää kuvailua tutkimukseen osallistujista sekä ympäristöstä, jotta tuloksia voidaan siirtää muihin vastaaviin tilanteisiin. (Kylmä & Juvakka 2007, 127–129.)



KUVIO 3. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteerit (Kylmä & Juvakka 2007, muokattu)

Opinnäytetyössä on toimittu edellä mainittujen luotettavuuskriteereiden mukaan. Uskottavuus on näkynyt opinnäyteprosessissamme niin, että olemme tuloksia analysoitaessa palanneet haastatteluiden nauhoituksiin varmistaaksemme haastatteluissa esiin tulleiden asioiden merkityksen. Uskottavuutta on lisännyt myös suorat lainaukset haastatteluista. Opinnäytetyömme vahvistettavuutta ovat lisänneet säännölliset ohjauskäynnit ja seminaarit, joissa ohjaava opettaja ja opponentit ovat päässeet seuraamaan työntekoprosessiämme sekä kommentoimaan opinnäytetyötämme. Lisäksi työtämme on kirjoitusprosessin aikana lukenut ja kommentoinut muutama ulkopuolinen henkilö. Opinnäytetyön tekijöinä olemme vasta aloittelijoita, mikä näkyy refleksiivisyydessä. Olemme kuitenkin kysyneet aina tarvittaessa kokeneemmilta henkilöiltä apua. Opinnäytetyössämme olemme kirjoittaneet aineistonkeruun ja -analyysin toteutuksesta sekä verranneet haastatteluiden avulla saatuja tuloksia aiempaan teoriaan. Tämä vahvistaa opinnäytetyömme siirrettävyyttä.

Lisäksi olemme pohtineet seuraavia luotettavuuteen liittyviä käytännön järjestelyjä. Haastatteluja varten varasimme erillisen tilan osaston ulkopuolelta. Tämä siksi, että pystyimme minimoimaan mahdolliset häiriötekijät. Haastattelut toteutimme yksi kerrallaan, jotta pystyimme varmistumaan siitä, että kysymyksemme ovat ymmärrettäviä. Haastattelujen välissä olisi näin ollen voinut täsmentää kysymyksiä, mikäli niissä olisi ilmennyt vaikeuksia. Lisäksi toimitimme haastateltaville haastatteluiden teemarungon (LIITE 1)

etukäteen, jotta he pystyivät valmistautumaan esittämiimme kysymyksiin. Osan haastatteluista toteutimme kahdestaan ja osan yksin. Yhdessä haastattelussa ilmeni teknisiä ongelmia nauhoituksessa, mutta aineistosta jäi äänittämättä vain muutama minuutti. Muuten ulkoisilta häiriötekijöiltä välttyttiin. Haastatteluiden avulla saimme vastaukset opinnäytetyömme tehtäviin ja tulokset olivat verrattavissa opinnäytetyömme teoriaan. Jos opinnäytetyön tekoon olisi ollut käytettävissä enemmän aikaa, olisi ollut mielenkiintoista haastatella vielä useampaa sairaanhoitajaa ja näin ollen todennäköisesti saada vielä monipuolisempia tuloksia.

7.3. Eettiset kysymykset

Opinnäytetyön tekoon liittyy useita huomioon otettavia eettisiä kysymyksiä. Vastuu eettisten periaatteiden tuntemisesta ja niiden mukaan toimimisesta on jokaisella itsellään. Jotta opinnäytetyö voi olla eettisesti hyvä, sen on noudatettava hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimustyössä sekä tulosten arvioinnissa ja esittämisessä on tärkeää noudattaa rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta sekä tarkkuutta. Myös tiedonhankinta- ja arviointimenetelmien on oltava tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia sekä eettisesti kestäviä. Opinnäytetyö tulee suunnitella, toteuttaa ja raportoida yksityiskohtaisesti ja sen julkaisussa tulee noudattaa avoimuutta. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu myös toisten tutkimusten kunnioittaminen. Opinnäytetyön eettisyyden tarkastelu pohjautuu ihmisarvon kunnioittamiseen. Tämä tulee huomioda muun muassa opinnäytetyöhön osallistuvien kohdalla. Heiltä tulee saada suostumus haastatteluun ja heillä täytyy olla missä tahansa opinnäytetyön prosessin vaiheessa mahdollisuus kieltäytyä opinnäytetyöhön osallistumisesta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 23–25.) Eettinen pohdinta kuuluu koko opinnäytetyöprosessiin ja se alkaa jo opinnäytetyön aiheen valinnasta (Kylmä & Juvakka 2007, 137). Aiheen valinta itsessään on jo eettinen valinta, ja vastuu siitä kuuluu tutkijalle itselleen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 129).

Opinnäytetyötämme olemme pyrkineet tekemään noudattaen tutkimuksen eettisiä periaatteita, kuten rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta. Pyysimme haastateltavilta kirjallisen suostumuksen haastatteluun osallistumisesta (LIITE 4) ja suullisesti luvan haastattelun nauhoittamisesta. Suostumuslomakkeella informoimme haastateltavia oikeudesta kieltäytyä opinnäytetyöhön osallistumisesta missä vaiheessa tahansa ja siitä syytä ilmoittamatta. Lisäksi veimme hyvissä ajoin ennen haastatteluja saatelomakkeen (LII-

TE 3) mahdollisille haastateltaville, jossa kerroimme opinnäytetyömme aiheesta, sekä esittelimme aiheen suullisesti osastotunnilla. Huolehdimme tulosten esittämisessä haastateltavien anonyymina pysymisestä esittämällä näytteet haastatteluista ilman murre sanoja sekä ilmaisuja, joista henkilöt voisi tunnistaa. Nauhoitteet sekä muun materiaalin haastatteluista hävitimme opinnäytetyön valmistuttua.

7.4. Jatkotutkimusehdotukset

Yhtenä jatkotutkimusehdotuksena voisi olla kehityskeskusteluihin suhtautumisen tutkiminen määrällistä tutkimusmenetelmää apuna käyttäen. Lisäksi muutaman vuoden päästä voisi selvittää osaston sairaanhoitajien sen hetkisiä kokemuksia kehityskeskusteluista ja niiden järjestämisestä. Kyseisen työn tuloksia voisi näin ollen verrata opinnäytetyömme tuloksiin ja selvittää, ovatko kokemukset kehityskeskusteluista muuttuneet.

8 LOPUKSI

Opinnäytetyömme aihe on lähtöisin työelämästä. Valitsimme aiheen, sillä menetelmänä laadullinen tutkimus kiinnostaa meitä ja olemme molemmat kiinnostuneita itse hoitotyön lisäksi myös hoitotyön johtajuudesta.

Opinnäytetyömme tekeminen valmisti meitä vastavalmistuneina sairaanhoitajina työelämään, sillä sen avulla opimme paljon uutta kehityskeskustelusta. Yhteistyö työelämän kanssa sujui hyvin ja saimme käytännön järjestelyt sovittua vaivattomasti. Tämä taas kehitti ammatillisia yhteistyötaitojamme. Opinnäytetyömme tekeminen oli henkisesti melko työlästä, mutta kuitenkin antoisaa. Saimme tämän prosessin avulla kokemusta laadullisen tutkimuksen tekemisestä sekä itse tutkimusprosessista. Kehityimme myös lähteiden luotettavuuden ja ajantasaisuuden arvioinnissa, mikä on hyväksi tulevassa ammatissamme sairaanhoitajina.

Opinnäytetyön teossa aika on melko rajallista, ja se oli yksi suurimmista haasteista opinnäytetyöprosessissa. Saimme kuitenkin mielestämme hyvin tehtyä kaiken ajallaan ja niin, että työmme laatu ei kärsinyt. Opinnäytetyömme aihe on laaja ja haasteena olikin aiheen rajaaminen niin, että ehdimme sen huolella tekemään. Olemme kuitenkin tyytyväisiä aiheen onnistuneeseen rajaamiseen niin, että saimme vastauksen tutkimuskysymyksiin ja että saamamme tulokset olivat niin hyvin verrattavissa teoriaan.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Alasuutari, P. 2007. Laadullinen tutkimus. 3.uudistettu painos. Vaajakoski: Gummerus kirjapaino Oy.
- Benner, P. 1984. From Novice to Expert. Excellence and Power in Clinical Nursing Practise. California: Addison-Wesley Publishing Company.
- Berlin, S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Vaasan yliopisto. Acta Wasaensia 198. Väitöskirja.
- Hakala, L., Harju, R., Manka, M.-L. & Nuutinen, S. 2010. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopisto. Tampere: Tammerprint Oy.
- Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri. 2007. AURA – Ammattiura sairaanhoitajana.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15.uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Suom. Tillmann, M. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. Alkuperäinen teos 1999.
- Koski, S. 2008. Kehityskeskustelu hoitotyön osaamisen johtamisen apuvälineenä. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu-tutkielma.
- Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. 1.painos. Helsinki: Edita.
- Pietilä, N. 2004. Kehityskeskustelu sairaanhoitajan työssä oppimisen tukijana. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu-tutkielma.
- Poikela, E. 2005. Luottamusta luova kehityskeskustelu. Teoksessa Poikela, E. (toim.) Oppiminen ja sosiaalinen pääoma. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Lindholm, T., Pajunen, R. & Salminen, J. 2012. Keskustele ja kehity - lisää tehoa kehityskeskusteluihin. Helsinki: J-Impact.
- Rasila, M. & Pitkonen, M. 2009. Ihana, kamala palaute. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Ronthy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 2004. Kehityskeskustelun opas. 3. painos. Suom. Kyrö, M. Porvoo: Bookwell Oy.
- Ruoranan, R. 2007. Henkilöstön liikkuvuus ja urakehitys. Pirkanmaan sairaanhoitopiirin julkaisu 7. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Ruoranen, R. 2011. Miten strategia kiteytetään 90 minuuttiin? Tutkimus kehityskeskusteluista. Tampereen Yliopisto. Acta Electronica Universitatis Tamperensis 1043. Väitöskirja.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2013. Työhyvinvointi. Luettu 2.5.2013. <http://www.stm.fi/tyoelama/tyohyvinvointi>

Tengvall, E. 2010. Leikkaus- ja anestesiahoitajan ammatillinen pätevyys. Kyselytutkimus leikkaus- ja anestesiahoitajille, anestesiologeille ja kirurgeille. Itä-Suomen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Väitöskirja.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuominen, H. 2005. Anestesia- ja leikkaussalisairaanhoitajien kokemuksia kehityskeskustelusta ammatillisen kehittymisen tukena. Kuopion yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu-tutkielma.

Ura-lehti. 2010. Onnistunut kehityskeskustelu edellyttää aktiivista vuoropuhelua. Julkaistu: 22.9.2010. Luettu 22.3.2013 <http://www.uralehti.fi/artikkelit/onnistunut-kehityskeskustelu-edellytt-aktiivista-vuoropuhelua>

Vahla, L. 2008. Näkökulmia työhyvinvointiin. Sairaanhoitaja-lehti 04/2008. Luettu 10.5.2013. http://www.sairaanhoitajaliitto.fi/amatilliset_urapalvelut/julkaisut/sairaanhoitaja-lehti/4_08/ajankohtaiskirjoitus/nakokulmia_tyohyvinvointiin/

Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki: WSOY.

Valtionkonttori-kaiku palvelut. 2008. Keskustele, kehitä ja kehity. Kehityskeskustelu lisää työhyvinvointia. ISBN 978-951-53-3069-7 (pdf).

Vilkka, H. 2005. Tutki ja Kehitä. Keuruu: Tammi.

Wink, H. 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 1238. Väitöskirja.

LIITTEET

Liite 1. Teemarunko haastateltaville

- Kehityskeskustelun vaikutus työhyvinvointiin
- Osaamisen kehittäminen osana kehityskeskustelua
- Palautteen antaminen ja saaminen kehityskeskustelussa
- Onnistunut kehityskeskustelu
- Dialogin toteutuminen kehityskeskustelussa

Liite 2. Haastattelun kysymykset

1. Minkälaisia kokemuksia Sinulla on kehityskeskusteluista työhyvinvoinnin näkökulmasta?
 - Miten esimiehen kanssa käydyt kehityskeskustelut ovat vaikuttaneet henkilökohtaiseen hyvinvointiisi työpaikalla?
 - Minkälainen on mielestäsi onnistunut kehityskeskustelu työhyvinvoinnin näkökulmasta?
2. Minkälaisia kokemuksia Sinulla on osaamisesi kehittämisestä/työyhteisön kehittämisestä kehityskeskusteluissa?
 - Miten kehittämisehdotuksesi on otettu huomioon?
 - Millä tavalla osaamisesi kehittämiseen/työyhteisöön liittyviä tavoitteita on käsitelty kehityskeskusteluissa?
 - Minkälainen on mielestäsi onnistunut kehityskeskustelu osaamisesi kehittämisen / työyhteisön kehittämisen näkökulmasta?
3. Minkälaisia kokemuksia Sinulla on palautteen antamisesta/saamisesta kehityskeskusteluissa?
 - Millä tavalla on ollut helppoa/vaikeaa antaa palautetta esimiehelle?
 - Millä tavalla on ollut helppoa/vaikeaa saada palautetta esimieheltä?
 - Onko antamasi palaute näkynyt käytännössä?
 - Miten saamasi palaute on vaikuttanut käyttäytymiseesi?
 - Minkälainen on mielestäsi onnistunut kehityskeskustelu palautteen antamisen / saamisen näkökulmasta?
4. Miten dialogin toteutuminen on näkynyt kanssasi käydyissä kehityskeskusteluissa?
 - Millä tavalla kehittäisit dialogin toteutumista kehityskeskusteluissa?
 - Millä tavalla dialogin toteutuminen (tasavertaisuus) keskustelussa näkyy?

5. Minkälaisia kokemuksia Sinulla on ryhmäkehityskeskustelusta?
- Mitkä olivat mielestäsi ryhmäkehityskeskustelun hyviä puolia?
 - Mitä ryhmäkehityskeskustelussa on mielestäsi kehitettävää?

Liite 3. Saate- ja yhteystietolomake haastateltaville

Hyvä leikkausosaston sairaanhoitaja!

Olemme perioperatiiviseen hoitotyöhön suuntaavia sairaanhoitajaopiskelijoita Tampereen ammattikorkeakoulusta ja teemme opinnäytetyötä aiheesta ”Kehityskeskustelu leikkausosaston sairaanhoitajien kokemana”.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa leikkausosaston sairaanhoitajien kokemuksia ja näkemyksiä kehityskeskusteluista ja juuri Sinun kokemuksesi ja näkökulmasi asiasta on tärkeä! Haluaisimme, että kerrot meille millainen on mielestäsi onnistunut kehityskeskustelu ja miten kehityskeskusteluja voisi kehittää. Tavoitteena on tuoda Sinun kokemuksiasi ja näkemyksiäsi kehityskeskusteluista myös esimiesten tietoisuuteen, jotta omalta osaltaan he pystyvät vaikuttamaan kehityskeskusteluiden toteutukseen ja laatuun. Lisäksi tavoitteena on kehittää omaa tietoisuuttamme kehityskeskusteluista hoitotyössä.

Haastattelu perustuu vapaaehtoisuuteen ja kaikki haastateltavat pysyvät nimettöminä. Et tule tunnistautumaan haastattelun perusteella opinnäytetyömme tuloksista. Haastattelut toteutetaan kevään 2013 aikana työvuorojesi puitteissa. Vastaamme mielellämme Sinua askarruttaviin kysymyksiin haastattelujen tiimoilta.

Jos kiinnostuit, laita nimesi sekä yhteystietosi alla olevaan kenttään ja jätä lappu kahvihuoneessa olevaan suljettuun laatikkoon, niin otamme Sinuun yhteyttä. Kiitos ja tapausmisiin!

Sairaanhoitajaopiskelija (AMK)

Jenni Peltonen

jenni.peltonen@health.tamk.fi

Sairaanhoitajaopiskelija (AMK)

Sarlotta Norrbacka

sarlotta.norrbacka@health.tamk.fi



Olen halukas osallistumaan haastatteluun.

Nimi: _____

Sähköposti: _____

Liite 4. Suostumuslomake

SUOSTUMUS

KEHITYSKESKUSTELU LEIKKAUSOSASTON SAIRAANHOITAJIEN KOKE-
MANA

Osallistun yllämainittuun opinnäytetyöhön. Olen saanut kirjallista ja suullista tietoa opinnäytetyöstä.

Ymmärrän, että osallistuminen opinnäytetyöhön on vapaaehtoista ja minulla on oikeus kieltäytyä siitä ja perua suostumukseni milloin tahansa syytä ilmoittamatta. Ymmärrän myös, että tiedot käsitellään luottamuksellisesti.

Paikka ja aika

Suostun osallistumaan opinnäytetyöhön

Haastateltavan allekirjoitus

Nimenselvennys

Suostumuksen vastaanottaja

Haastattelijan allekirjoitus

Nimenselvennys

Suostumuksen vastaanottaja

Haastattelijan allekirjoitus

Nimenselvennys

Liite 5. Esitietolomake

Työvuodet sairaanhoitajana: _____

Työvuodet nykyisessä työpaikassasi: _____

Koulutustausta:

Työhistoriasi aikana käydyt kehityskeskustelut: _____(kpl)

Onko sinulla kokemusta ryhmäkehityskeskusteluista: _____

Liite 6. Aiheeseen liittyvät tutkimukset

Tutkimus	Tarkoitus	Menetelmä	Keskeiset tulokset
Berlin, S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute: Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Vaasan yliopisto. Acta Wasaensia 198. Väitöskirja.	<p>Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, minkälaisina esimiesten ja alaisten väliset palaute tapahtumat ilmenevät alaisten näkökulmasta.</p> <p>Tutkimusongelma: Minkälaisia ovat hyvät esimiehen ja alaisen väliset palautetapahtumat?</p> <p>Tutkimusongelma jakautuu seuraavaan kysymyksen omaiseen alaongelmaan: Minkälaisia ovat esimiehen ja alaisen välisessä hyvin mieleen jääneessä palautetapahtumassa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - konteksti - palaute - esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus ja - seuraukset alaiselle? <p>Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella alaisen kokemukselle antamia tulkintoja ja merkityksiä ja pyrkiä palautekokemusten ymmärtämiseen.</p>	<p>Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä</p> <p>Analysoitavia palautetapahtumia on yhteensä 47. Tutkimusaineisto hankittiin haastattelemalla rahotusosalalla, jakelu- ja logistiikka-alalla, terveydenhuollossa, tuotanto- ja kokoonpanotyössä, informaatioteknologian palveluntuottajina sekä asiantuntija- ja konsultointitehtävissä työskentelevää alaista.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Palaute toimii työsuorituksessa menestymisen reflektoinnin työkaluna - Neljä palaute-tyyppiä: palkitseva, herättävä, nostattava ja haastava - Kommunikaatio palautetapahtumassa sisälsi palautteen sisällöstä keskustelemista avoimessa dialogissa - Onnistuneimmat palautetapahtumat keskittyivät yhdenmukaisen positiiviseen palautteeseen - Eniten hankaluuksia negatiivisen palautteen vastaanottamisessa, joka erosi omista menestymisen käsityksistä - Haastavaa palautetta hyödynnettiin vain harvoin toiminnan kehittämisessä
Koski, S. 2008. Kehityskeskustelu hoitotyön osaamisen johtamisen apuvälineenä. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu-tutkielma.	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa miten hoitotyön lähiesimiehet käyttivät kehityskeskusteluja hoitotyön osaamisen johtamisen apuvälineenä ja miten tärkeänä he pitivät kehityskeskusteluja osaamisen johtamisen</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä</p> <p>N=47 lähiesimiestä</p> <p>Vastausprosentti 69</p> <p>Analysointi tilastollisesti SPSS 15.1 tilasto-</p>	<p>Hoitotyön lähiesimiehet käyttivät kehityskeskusteluja osana johtamista ja pitivät niitä tärkeänä osaamisen johtamisen apuvälineenä. Lähiesimiehet tarvitsevat</p>

	<p>näkökulmasta.</p> <p>Tutkimuskysymykset: 1.Miten hoitotyön lähiesimiehet käyttävät kehityskeskusteluja osaamisen johtamisen apuvälineenä? 2.Miten tärkeänä hoitotyön lähiesimiehet pitävät kehityskeskusteluja osaamisen johtamisen näkökulmasta?</p>	<p>ohjelman avulla. Avointen kysymysten vastaukset analysoitiin sisällönanalyysilla</p>	<p>tukea kehityskeskusteluiden lisäksi myös strategian jalkauttamisessa ja liittämässä ja kehityskeskusteluiden sekä osaamisen johtamisen yhteyteen.</p>
<p>Pietilä, N. 2004. Kehityskeskustelu sairaanhoitajan työssä oppimisen tukijana. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu-tutkielma.</p>	<p>Tarkoituksena oli kuvata sairaanhoitajien kehityskeskusteluissa ilmennyttä vuorovaikutusta, palautetta, arviointia ja tavoitteiden asettamista sekä kuvata näiden tekijöiden koettua vaikutusta sairaanhoitajien työssä oppimiseen.</p> <p>Tutkimustehtävät: 1.Millaista vuorovaikutusta kehityskeskustelussa ilmeni ja miten sen koetaan vaikuttavan työssä oppimiseen? 2.Millaista palautteen antoa ja arviointia kehityskeskustelussa ilmeni ja miten sen koetaan vaikuttavan työssä oppimiseen? 3.Millaisia tavoitteita kehityskeskustelussa asetettiin ja miten sen koetaan vaikuttavan työssä oppimiseen?</p>	<p>Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä</p> <p>Kohdejoukko muodostui 19 sairaanhoitajasta, jotka työskentelivät terveyskeskuksen avoterveydenhuollon vastaanotoilla (N=8) ja terveyskeskuksen vuodeosastoilla (N=11). Aineisto kerättiin teemahaastattelulla ja analysoitiin sisällönanalyysilla.</p>	<p>-Ilmeni tasavertaista ja esimiesjohtoista vuorovaikutusta. -Avoimuus mahdollisti sairaanhoitajien kehittämistarpeiden esille oton. -Sairaanhoitajat keräsivät palaute-tietoa sekä itsereflektion kautta, että esimiehen palautteesta. -Hoitotyön tekemistä arvioitiin sairaanhoitajien erikoisosaamisalueiden kautta ja yksilövastuisen hoitotyön tekemisen kautta. -Sairaanhoitajille ei aina asetettu tavoitteita, jos asetettiin, ne olivat sairaanhoitajalähtöisiä.</p>
<p>Ruoranan, R. 2012. Miten strategia kiitetään 90 minuuttiin? Tutkimus kehityskeskusteluista. Tampereen Yliopisto. Acta Electronica Universitatis Tam-</p>	<p>Tarkoituksena oli selvittää, miten sairaanhoitopiirin strategian teemat välittyvät kehityskeskustelujen kautta työntekijöille ja onko kehityskeskustelujärjestelmä niin kehitty-</p>	<p>Osittain kvantitatiivinen ja osittain kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä</p> <p>Aineisto kerättiin kyselytutkimuk-</p>	<p>- Tutkimus osoittaa kehityskeskusteluiden vaikiintuneen - Kehityskeskustelun keskiössä ovat henkilöstöön liittyvät aiheet</p>

<p>perensis 1043. Väitöskirja.</p>	<p>nyt, että strategian välittäminen on mahdollista. Lisäksi tutkittiin, millaisena johtamisen orientaatio koetaan kehityskeskusteluissa. Tutkimuksella pyrittiin lisäämään ymmärrystä kehityskeskusteluista ja erityisesti niiden suhteesta organisaation strategiaan ja johtamiseen.</p> <p>Tutkimuskysymykset:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Onko kohdeorganisaation kehityskeskustelujärjestelmä niin kehittynyt, että: <ol style="list-style-type: none"> a) strategia voi välittyä työntekijöille kehityskeskusteluiden kattavuuden perusteella? b) kehityskeskusteluiden onnistuneisuuden kokemus mahdollistaa strategian välittymisen? 2. Miten organisaation strategian eri teemat tulevat käsitellyiksi kehityskeskusteluissa ja löytyykö käsittelyssä eroja palveluittain ja ammattiryhmittäin? 3. Mikä asema kehityskeskustelulla on strategian teemojen käsittelyfoorumina verrattaessa sitä muihin tyypillisiin keskustelufoorumeihin? 4. Missä määrin työntekijöiden kokemus kehityskeskustelusta voidaan liittää managerialismista esitettyihin neljään erilaiseen suuntaukseen? 	<p>sena kohdeorganisaation esimiehiltä ja työntekijöiltä. Tutkimusaineisto on analysoitu tilastollisia menetelmiä ja kvalitatiivista sisällönanalyysimenetelmää apuna käyttäen, avokysymysten vastaukset analysoitiin sisällönanalyysillä.</p>	<p>- Yleisellä tasolla kehityskeskustelut onnistuvat strategian välittämässä</p> <p>- Keskustelun laatua pidetään yleisesti hyvänä</p> <p>- Tärkeimpiä kehityskeskustelussa käytäviä aiheita työntekijän näkökulmasta: työssä onnistumista sekä tehtävään liittyvien odotusten ja työnteon edellytysten käsittelyä.</p> <p>-Tärkeimpiä kehityskeskustelussa käytäviä aiheita esimiehen näkökulmasta: yksikön perustehtävät, kehittäminen, tavoitteet, palautte, työhyvinvointi ja työyhteisön sisäiset asiat.</p>
------------------------------------	---	--	---

<p>Tengvall, E. 2010. Leikkaus- ja anestesiahoidajan ammatillinen pätevyys. Kyselytutkimus leikkaus- ja anestesiahoidajille, anesthesiologeille ja kirurgeille. Itä-Suomen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Väitöskirja.</p>	<p>Tarkoituksena selvittää leikkaus- ja anestesiahoitajalta edellytettyä ammatillista pätevyyttä ja vaaditun ammatillisen pätevyyden toteutumista</p> <p>Tutkimuskysymykset:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Millaista ammatillista pätevyyttä edellytetään leikkaushoitajalta ja anestesiahoitajalta intraoperatiivisessa hoitotyössä ja miten se toteutuu. 2. Mitä tehtäviä vastaajat esittävät siirrettäviksi lääkäreiltä leikkaus- ja anestesiahoitajille ja mitä nämä tehtäväsiirrot edellyttävät? 3. Millainen on leikkaus- ja anestesiahoitajan ammattipätevyysmalli? <p>Tavoitteena on luoda tämän tutkimuksen tulosten perusteella leikkaus- ja anestesiahoitajan ammattipätevyysmalli intraoperatiivisessa hoitotyössä.</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimusmentelmä ja survey-tutkimus</p> <p>Aineiston hankintamenetelmänä kyselylomake</p> <p>Otos käsitti kaikki leikkaus- ja anestesiahoitajat, anesthesiologit ja kirurgit (N=589), jotka työskentelivät viidessä yliopistollisessa sairaalassa viiden erikoisalan (sydän- ja verisuonikirurgia, neurokirurgia, ortopedia ja traumatologia, gastroenterologia ja plastiikkakirurgia) leikkausyksiköissä.</p> <p>Aineisto analysoitiin SPSS 14.0 for Windows -ohjelmalla.</p>	<p>-Leikkaus- anestesiahoitajilta edellytetty ammatillinen pätevyys oli vaatimustasoltaan erittäin korkeaa.</p> <p>-Hoitotyön toimintojen toteutumisessa ilmeni sekä leikkaus- että anestesiahoitajien osalta kehittämistarpeita.</p> <p>- Ammattipätevyysmalli selkiytti leikkaus- ja anestesiahoitajan ammatin sisältöä intraoperatiivisessa hoitotyössä.</p>
<p>Tuominen, H. 2005. Anestesia- ja leikkaussalisairaanhoitajien kokemuksia kehityskeskustelusta ammatillisen kehittymisen tukena. Kuopion yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu-tutkielma.</p>	<p>Tarkoituksena on kuvata leikkaussalien sairaanhoitajien kehityskeskustelukokemuksia ammatillisen kehittymisen näkökulmasta.</p> <p>Tavoitteena on tuottaa uutta tietoa kehityskeskusteluista ja hyödyntää sitä päivittäisjohtamisessa ja hoitotyön käytännössä muokkaamalla kehityskeskustelujen sisältöä ja toteutusta ammatillisen</p>	<p>Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä</p> <p>Aineistonkeruuteemahaastattelulla, haastateltavia 22 eri toimialojen leikkaussalien sairaanhoitajaa</p> <p>Aineiston analysointi induktiivisella sisällönanalyysillä</p>	<p>Ammatilliseen kehittymiseen vaikuttivat positiivisesti kehityskeskustelun huolelliset käytännön järjestelyt kuten ilmoitustapa, valmistautuminen, keskustelupaikka, -aika ja -tilanne.</p> <p>Ammatillista kehittymistä ja työhyvinvointia edis-</p>

	<p>kehittymisen suuntaan.</p> <p>Tutkimustehtävät:</p> <p>1. Millä tavalla anestesia- ja leikkaussalihoidajien lähiesimiehen kanssa käyty kehityskeskustelu on toteutettu?</p> <p>2. Mitkä ovat ne kehityskeskustelun sisällölliset tekijät, jotka tukevat sairaanhoitajan ammatillista kehittymistä?</p> <p>3. Mitkä ovat ne kehityskeskustelun sisällölliset tekijät, jotka rajoittavat sairaanhoitajan ammatillista kehittymistä?</p> <p>4. Miten kehityskeskustelun sisältöä tulisi kehittää, jotta sairaanhoitaja kokisi sen edistävän ammatillista kehittymistään?</p> <p>5. Miten kehityskeskustelun käytäntöä tulisi kehittää, jotta sairaanhoitaja kokisi sen edistävän ammatillista kehittymistään?</p>		<p>tivät positiivinen ja korjaava palaute, positiiviseksi koettu vuorovaikutus, esimieheltä saatu tuki sekä yksilölliset ja kollektiiviset työn kehittämispyrkimykset.</p> <p>Rajoittaviksi tekijöiksi koettiin palautteen puute, niukkuus tai sen kokeminen epärealistiseksi.</p> <p>Muita rajoitteita olivat epäonnistuneeksi koettu vuorovaikutus, aliarvostuksen tunne ja johtajuuden puut, joka ilmeni toiminnan suunnittelemattomuutena ja tavoitteiden toteutumattomuutena.</p> <p>Puutteista huolimatta kehityskeskustelu käytäntöön suhtautuminen oli myönteistä ja sitä haluttiin ylläpitää ja kehittää.</p>
Wink, H. 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tampereensis 1238. Väitöskirja.	Tarkoituksena oli saada lisäymmärrystä kehityskeskusteluiden luonteesta ja tuottaa uutta teoreettista tietoa kehityskeskustelu-ilmiöstä. Tarkastelu kohdistui kehityskeskustelun johtamispuheeseen; sen erilaisiin diskursiivisiin puhekäytäntöihin sekä sen selvittämiseen,	<p>Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, tapaustutkimus.</p> <p>Tutkimusaineistoa kahdeksan (N=8) videotallennettua kehityskeskustelua.</p>	<p>-Tulosten perusteella neljä erilaista kehityskeskustelun lajia: dialogi, tavanomainen keskustelu, monologi ja debatti</p> <p>-Esimiehen ja alaisen positiot selvästi erilaisia dialogeissa kuin</p>

	<p>voivatko keskustelut olla dialogisia.</p> <p>Tutkimuskysymykset:</p> <p>1.Millaisten puhekäytäntöjen kautta dialogi syntyy tai jää synty-mättä kehityskeskuste-luissa?</p> <p>2.Millaisten tulkintare-pertuaarien kautta kehi-tyskeskustelu rakentaa organisaation todelli-suutta?</p> <p>3.Miten esimiehisyys ja alaisuus rakennetaan kehityskeskustelussa?</p> <p>Tavoitteena on kuvata kehityskeskusteluja yhteisen sosiaalisen todellisuuden rakenta-misen foorumina met-säteollisuuskontekstissa ja lisätä ymmärrystä kehityskeskusteluiden luonteesta. Suomalais-ten organisaatioiden kehityskeskustelujen toivotaan laajasti ole-van dialogisia, vaikka samalla on huomattu dialogin taidon olevan vaikeaa dialogiin tot-tumattomassa työkult-tuurissamme. Tästä syystä tavoitteena on myös tutkia kehitys-keskusteluiden dialogi-suutta.</p>		<p>muissa kehitys-keskustelun la-jeissa</p> <p>- Johtopäätökse-nä: kehityskes-kustelun johta-mispuheeksi ei riitä tavanomai-sen keskustelun käyminen vaan tavoitteena on dialogi</p>
--	---	--	--